

# الاستراتيجيات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها  
للوصول إلى المعلومات وتحقيق المعرفة  
لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

د. محسن أحمد الخيزري







الاستخبارات  
التسويقية



# الاستخبارات التسويقية

مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات  
وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية

إعداد

دكتور/ محسن أحمد الخضيرى

## بطاقة فهرسة

### فهرسة أثناء النشر

#### إعداد/ الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

الخصيري ، محسن أحمد.	
الاستخبارات التسويقية : مقدمة في فن جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات وتحقيق المعرفة لتخذ القرار في عصر العولمة التنافسية / إعداد: محسن أحمد الخصيري .	
ط ١ - القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠١٤. ٢٦٨ ص : ١٧×٢٤سم	
تدمك ٦ ٢٧٧ ٣٨٣ ٩٧٧ ٩٧٨	
١- التسويق	
١- العنوان	
٦٥٨,٨	
اسم الكتاب:	الاستخبارات التسويقية
اسم المؤلف:	محسن أحمد الخصيري
رقم الطبعة:	الأولى
السنة:	٢٠١٤
رقم الإيداع:	٢٠١٣/٨٩٧٩
الترقيم الدولي:	٦ - ٢٧٧ - ٣٨٣ - ٩٧٧ - ٩٧٨
اسم الناشر:	إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع
العنوان:	٢ اش حسين كامل سليم - المازة - مصر الجديدة
المحافظة:	القاهرة
التليفون:	٢٤١٧٢٧٤٩
اسم المطبعة:	الدار الهندسية
العنوان:	زهراء المعادي - المنطقة الصناعية - قطعة رقم ٢٥٣، ٢٥٥، ٢٥٦،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ

فَيَمَكُّهُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ﴾

[الرعد: 17]

صدقَ اللهُ العظيم





## مقدمة

تعيش منظمات الاعمال فى عالمنا المعاصر وسط اعاصير ومناخ عاصف، تجتاحه الاجواء ذات الانواء العاصفة من كل جانب، فارضة تاثيرها الطاغى على متخذ القرار، والذي تتلاطمة موجات عارمة من البيانات عن بيئة الاعمال التنافسية التى يعيش فيها، سواء كانت بيانات: اقتصادية، او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او انسانية... الخ مؤثرة فيه وبشدة، وضاغطة على واقع العمل الذى يمارسه... وهو اتخاذ القرار... والذي يتم ويحدث وسط بدائل شتى، يحتاج كل منها الى مزيد من البيانات، والتى يتم جمعها من مصادرهما الاولى فى الميدان، او من مصادرهما الثانوية من البيانات المكتبية المنشورة المختلفة، والتى يتم تحليلها والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة عنها، واستخراج المعلومات المؤثرة منها، وتزويد متخذ القرار بها... وهو عمل الاستخبارات التسويقية، ذلك النوع الهام جدا من الاستخبارات الذى يتم ممارسته من جانب جميع الكيانات الادارية، سواء كان الامر يتصل بالدول، او الحكومات، او المنظمات، او الشركات، او حتى الافراد، وسواء كانت ممارسات ايا منها تتجه الى الربح او كانت تعمل من اجل تحقيق اهداف اخرى... سواء عند نشر الأفكار، او الممارسات، او الاتجاه لبيع منتجاتها للآخرين.

وهو ما يؤثر بشدة فى:

- الرؤية التسويقية للكيان الادارى.
- الرسالة التسويقية للكيان الادارى.
- الاهداف التسويقية للكيان الادارى.
- الخطط التسويقية للكيان الادارى.
- المجالات التسويقية للكيان الادارى.

وما تستلزمة كل منها من بيانات متعددة ومختلفة، تتناول كافة الأنشطة التي يقوم بها التسويق في المشروعات المختلفة، وبصفة خاصة دراسات السوق، وطرق العناية بالعملاء، وعمليات الترويج التسويقي المتعددة، خاصة طرق الاعلان، والاعلام، والبيع الشخصي، وتنشيط التعاقدات، ودراسة وتحديد طرق تنمية العلاقة الحيوية مع العميل الحالي والاحتمالي، والمعارض البيعية والتعاقدية، واستخدامات الرمز التجاري والعلامة التجارية، وعمليات التعبئة والتغليف، وتقييم الصورة الذهنية، واستخداماتها ايجابية وفاعلية، وتقييم وتطوير المنتجات، وادخال منتجات جديدة، وتحقيق المكانة التسويقية، فضلا عن دراسة المنافسين، وما يقومون به، وسياساتهم المتبعة والمزعم اتباعها، ودراسات الموردين، ودراسات الاسعار، وسياسات الخصم المتبعة، والحصص السوقية...الخ.

ان هذه العملية تفرض على متخذ القرار في عالم اليوم مزيد من حالات المعرفة الكاملة بموضوع اتخاذ القرار، سواء ما كان منها متصلا بداخل الكيان والمنظمة الادارية التي يعمل بها مثل:

- تخطيط الانتاج.

- تسويق الانتاج.

- العوامل البشرية.

- العوامل التمويلية.

او ما كان منها متصلا بالعوامل الخارجية مثل:

• اوضاع المنافسة وما يحدث في السوق من جانب المنافسون.

• المركز التنافسي للمشروع وحصته في السوق.

• ما يقوم به المنافسون في الحاضر، وما يستهدفون تحقيقه في المستقبل.

وبالتالى لم تعد الاعمال تدار عشوائيا، بل اصبحت مخططة، واصبح اتخاذ القرار فى منظمات الاعمال يتم بناء على كم مناسب من المعرفة، والتي تاتى من المعلومات، والتي بدورها تم التوصل اليها من خلال البيانات التي تم جمعها...وهى الوظيفة الاساسية للاستخبارات التسويقية.

وتعد الاستخبارات التسويقية احد الانشطة الاساسية التي تقوم عليها الاعمال، والتي تدور مهمتها فى جمع البيانات، وتحليلها، والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على بناء المعلومات، وتحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالتالى مساعدته على اتخاذ القرار المناسب.

واذا كانت البيانات هى المهمة الاولى للاستخبارات التسويقية، فانها ايضا مهمة متشعبة تعمل على الوصول الى:

- الافكار الابتكارية لدى الطرف الاخر، والمخترعات الجديدة التى تم التوصل اليها، وما تم الموافقة عليه، وعلى النزول به الى السوق.
- اتجاهات الطرف الاخر، وما يتداول فى مجلس ادارته، وبصفة خاصة استراتيجياته التسويقية خلال المرحلة القادمة.
- الاراء التى يتبناها كل طرف من الاطراف داخل مجلس الادارة، كيفية التأثير على كل طرف من هؤلاء الاطراف.
- المبادئ التى يعتنقها كل منهم ويتمسك بها، وكذلك المصالح التى يدافع عنها، والاهداف التى يسعى الى تحقيقها.
- التطلعات والامانى التى يحلم بها كل عضو من اعضاء مجلس الادارة ومدى امكانية تحقيقه لاي منها.



- نواحى الضعف لدى كل منهم، وبصفة خاصة تأثير نواحى الضعف على سلوكياتهم، ومدى امكانية استخدامها لتحويل قراراتهم.

- الحقائق التى يبنى عليها قراراته، ومدى معرفته بها، ومدى استعدادة لاعلانها، ومدى تحملة للضغوط المترتبة على ذلك.

- الاتجاهات التى يرغب فى الوصول اليها، ومدى استعدادة للتنازل عنها ومدى اقترابة او ابتعاده عن اتجاهات الافراد الاخرين فى المجلس.

- النوايا والاهداف والسلوكيات التى يزعم القيام بها، ومدى امكانية تحقيقها، فى ظل سيطرة رئيس المجلس، ونوع الادارة التى يدير بها الشركة والمجلس، ومدى رضا اعضاء المجلس عن هذا الرئيس.

وهو ما يستدعى ان يكون مجلس الادارة تحت السيطرة الفعلية الكاملة، وبصفة خاصة معرفة كافة الاوراق المعروضة، وما دار حولها من مناقشات، وما جاء فيها من بيانات ومعلومات مؤثرة على متخذ القرار، وما عرض فيها من افكار ومعلومات تم مناقشتها واخذ قرار بشأنها.

وبالتالى فان الاحاطة الشاملة بما يرغب فيه الطرف الآخر، ايا كان هذا الطرف سوف يجعلنا على بينة وادراك شامل بهم، وبالتالي معرفة كيفية التعامل معهم، واستخدام السياسات التسويقية الناجحة لتحقيق الاهداف المختلفة معهم، وبصفة خاصة ان اتجاهات المستقبل سوف تتوقف على معرفة البيانات عن هذه الأطراف، وتحديد القرارات التى يزعم الأطراف الأخرى اتخاذها، والسير عليها خلال المرحلة القادمة.

ان اهمية الاستخبارات التسويقية تزداد فى عالم اليوم، الذى تزداد فيه بكثافة عمليات استخدام أنظمة الحماية والوقاية وامن البيانات، سواء عن:

4. مناطق التسويق التي سيتم الاعتماد عليها في تسويق المنتجات، وما سيتم استخدام من ادوات فعالة لتأمين التفوق في هذه المناطق، اعتمادا على المعرفة الكاملة التي تحققت من خلال الدراسة الشاملة والكاملة لهذه المناطق.

5. معالجة مشاكل المنافسين، والخطط البديلة للتعامل مع ايا منهم، سواء من خلال استخدام اساليب الازاحة، او استخدام اساليب للتوافق...الخ، ومدى قدرة الكيان الاداري على توفير متطلبات كل منها، ومدى سماح القوانين بها.

6. مجالات التوزيع، واهم قنوات التوزيع المستخدمة من جانب ايا منهم، والتي يتم الاعتماد عليها، والعناصر المؤثرة على كل منها وايا منها، ومدى فاعلية استخدام نظام توزيع جديد في السوق المستهدفة.

7. سياسات التسعير المتبعة من جانب المنافسين، وخطط التسعير المزمع اتباعها من جانبهم خلال المرحلة المقبلة، وتحديد مدى فاعليتها، اى تحديد السياسات السعرية الاكثر فاعلية، وتلك المقترح تطبيقها من جانب الكيان الاداري خلال المرحلة المقبلة.

8. مجالات وانشطة الترويج المتبعة من جانب المنافسين، وخطط الترويج التي سيتم استخدامها خلال المراحل المقبلة، وبصفة خاصة ما يتصل بكل من:

○ الاعلان.

○ الاعلام.

○ البيع الشخصي.

○ تنشيط التعاقدات.

○ النشر والعلاقات المجتمعية.

9. عمليات التدريب التي يقوم بها المنافسون استعدادا لتنفيذ ما تم التوصل اليه خلال المرحلة القادمة، وبصفة خاصة ما يركز عليه هؤلاء المنافسون فى عمليات التدريب، خاصة الخطط المستقبلية التي يتكربون على استخدامها، والمهارات التي سيتم العمل على الارتقاء بها.

ان هذا قد يظهر اهمية الاستخبارات التسويقية على المستوى العام المحلى، اما بالنسبة للتسويق العالمى فهناك اكثر من ذلك، حيث ان هناك ما يلى:

1. دراسة الاسواق الدولية مختلفة: العادات، والتقاليد، واللغات، والظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية... فضلا عن التدخلات الحكومية المؤثرة فى هذه الاسواق، والتي ترمع الحكومات القيام بها، والمؤثرة على عمليات التسويق.

2. عدم توفر بيانات منشورة، او صعوبة الاعتماد على البيانات الثانوية المنشورة، نظرا لكونها غير مفيدة، او قديمة، او تكلفتها غير مناسبة، او تم اعدادها لاغراض خاصة لا تتفق مع غرض البحث والدراسة الخاصة بالكيان الادارى، او ان نسبة الكذب فيها يجعل من الصعب الاعتماد عليها.

3. صعوبة جمع بيانات من مصادرها الاولية (خاصة فى بلدان العالم الثالث نتيجة انتشار الامية، وعدم تعاون رجال الاعمال...الخ)، وبالتالي فان الاعتماد عليها يؤدى الى نتائج مضللة، فضلا عن ان تكاليف جمع هذه البيانات ضخمة، ومرهقة، وتستغرق وقتا ضخما.

4. صعوبات اللغة والترجمة، خاصة مع تعدد اللهجات، وصعوبات التعرف عليها باختلاف مصادر البيانات، فضلا عن ان ضرورات توحيد معنى المصطلحات المستخدمة فى الدراسة تفرض حدا معين يصعب تجاوزه.



5. عدم تماثل البيانات التي تم جمعها مع الواقع الفعلي الذي تعيشه، وتحيية مقدرات مجتمع البحث (الكذب...المبالغة...الخ)، وبالتالي عدم القدرة على الاعتماد على هذه البيانات، والتي تحتاج الى معالجات خاصة للاعتماد عليها.

وهو ما يستدعي من جهاز الاستخبارات التسويقية القيام بعملية رصد كل متغير، أو مستجد، أو كل بيان من البيانات، وتتبع اتجاهاته العامة، وتحليلها، والوصول منها الى المعلومات، وبالتالي الاستفادة منها في تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار، وبالتالي تحتاج الى جهد ليس بسيطاً لتحقيق هذه الفاعلية، والتي تساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره السليم، وهو ما يرتبط اساساً بكل من:

- ادوات معالجة البيانات التي تم جمعها.

- طرق معالجة البيانات التي تم جمعها.

- اساليب معالجة البيانات التي تم جمعها.

وفي ضوء معنويات معينة يتم الاعتماد عليها، وتزويد متخذ القرار بها، وتحقيق المعرفة الكاملة لديه، حتى يأخذ قرارة للرشد، سواء في ضوء البدائل المعروضة عليه، أو في ضوء التحليلات الخاصة التي اجراها جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة تحليل التكلفة والعائد من كل بديل من البدائل المعروضة.

واذا كانت قدرة اي جهاز استخبارات تكاد توقف على براعة العاملين فيه، فان هناك دائماً مقياس فعال لهذه القدرة، وهي مدى توافق ما وصل اليه من بيانات، ومعلومات مع اتجاهات المستقبل، ومدى نجاحه في تحويل مظاهرة متخذ القرار الى هذا المستقبل، والاعداد الجيد له، والتعامل مع متغيرات.

ان هناك قدر كبير من المخاطرة عند اتخاذ قرار، فالقرار لا يتعلق بالماضي

او بالحاضر، بقدر ما يرتبط بصفة اساسية بالمستقبل، والمستقبل بطبيعة معطياته يخضع لنظريات الاحتمالات، والتوقعات الرشيدة، ومعطيات التعامل معها، وهو ما يتوقف بقدر كبير على رؤيتنا للسلوك المتوقع ان يتم مستقبلا، وهو ما يحتاج الى قدر اكبر من المعرفة عن:

- من هو العميل الحالى المستهلك لمنتجاتنا، وهل هو ذات العميل فى المستقبل؟

- ما هى احتياجاته ورغباته ودوافعه ؟

- ما هى قدراته الشرائية ؟

- ما هو الدخل المتوقع مستقبلا لهذا العميل ؟

- ما هو مقدار الاستقرار والتغيير فى هذا الدخل ؟.

- ما هو حجم الجزء المخصص من هذا الدخل للانفاق ؟.

- ما هو حجم هذا المكون من الانفاق للانفاق المتوقع على المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى ؟.

- ما هو حجم هذا الفرع من الانفاق على المنتجات على نوع محدد منها ؟.

- ما مدى تمسك هذا المستهلك بمنتجات الكيان الادارى، وعدم استعداده لاستهلاك منتجات بديلة ؟.

- ومن هو المؤثر على المستهلك لاتخاذ قراره الشرائى ؟.

وبالتالى فان عملية جمع البيانات وتحليلها لاستخراج المعلومات عملية دائمة ومستمرة وفعالة، وتتم بصورة طبيعية فى كافة المنشآت... ولا تتوقف لحظة من اللحظات... فالسوق فى حالة تفاعل دائم ومستمر، تتفعة عوامل ومتغيرات

ومستجدات، كما تحكمة مجموعة من الثوابت، وكل منها يفعل في الآخر، ويتأثر به ويؤثر فيه... ويحتاج الى معرفة كاملة من جانب متخذ القرار.

وعادة ما يتم الوصول الى البيانات بصورة غير مباشرة، من خلال التتبع العام للسلوك، واستنتاج هذا البيان، والوصول الية، سواء من خلال الملاحظة العلمية البشرية، او من خلال المتابعة الاليكترونية للسلوك الخاص بالمستهلك، او بكلا الوسيلتين معا..

ان هناك كثير من الجوانب التى يجب الاحاطة بها والتعرف عليها، وهى جوانب الحصول على الميول والرغبات، ومعرفة النوايا والاتجاهات، والاحاطة بالنفضيلات لدى العملاء والمستهلكين، وهى بيانات ليس من السهل الحصول عليها، ولكن تحتاج الى مزيد من المهارات للوصول الى ذلك والتعرف عليه.

ان هذا يؤكد على اهمية الاستخبارات التسويقية، كما انه يضيف اليها ابعادا جديدة، ويضع لها اطارا ايضا جديدا، ويلقى على عاتقها عبئا مضاعفا، خاصة فى مجالات التعرف على اهمية الاستخبارات التسويقية ومجالاتها، وموقعها التنظيمى، والاساليب الحديثة فى الاستخبارات، والممارسات التى تتم فى الاستخبارات التسويقية.

ان هذا يفترض ان تكون وظيفة الاستخبارات التسويقية وظيفة دائمة ومستمرة، كما انها وظيفة فعالة للوصول الى البيانات ذات الطابع الخاص، خاصة مع قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على استخدام اجهزة البحثية فى جمع هذه البيانات عن طريق الملاحظة الشخصية، واستخدام مقاييس بديلة، واستخدام اساليب تحليلية مناسبة للواقع، وبالتالي الوصول الى البيانات المطلوبة.

وبالتالى فان التعامل مع هذا الموضوع يفترض وبغرض قدر مناسب من



الشفافية التي رغبت ان يلحظها القارئ في تناول موضوعاته، وهو ما تحتاج الى التاكيد عليه، واذا كان اى عمل من الاعمال لا يصل الى الكمال امام عملب الخالق عز وجل، فانى ارجو من الله ان يتقبل هذا العمل، وان يثنيى عنه ثواب الدارين الدنيا والاخرة، وان يتجاوز عن اى اى قصور فيه، وان يعيننى على معالجة فى مراجع أخرى قادمة باذن الله، والله الموفق والهادى الى حسن السبيل.

د. محسنه أحمد الحضري

## المبحث الاول

### الباحث فى الاستخبارات التسويقية

يعد الباحث فى الاستخبارات التسويقية اللبنة الاولى فى بناء وتأسيس النشاط الاستخبارى فى الكيان الادارى، سواء كان هذا الكيان دولة، او مؤسسة، او شركة، وسواء كانت عمليات البحث شاملة ومتكاملة لتحديد المواقف، او الجوانب، او الابعاد، وهو اساس العمل الذى يقوم به، فى جمع البيانات والوصول اليها، وهو المجال الحيوى الذى يجب ان تتوفر فيه كل من:

- عناصر القدرة البحثية.

- عناصر الرغبة البحثية.

- عناصر الفاعلية البحثية.

حيث ليس من السهل ايجاد هذا الباحث الذى يحتاج الى عشر سنوات من العمل الجاد فى الاستخبارات التسويقية، حتى يقوم باعداد بحث او دراسة تسويقية جيدة، خاصة ان هناك تكوين استخبارى متخصص يتم العمل عليه واكسابه اياه، وهو ما يتطلب اعداد جيد فعال لهذا الباحث لتناول هذه المسئولية، ويتم ذلك من خلال ممارسة كافة الاعمال التى يتعين ان يقوم بها الباحث فى الاستخبارات التسويقية، وزيادة صقل المهارات المتخصصة اللازمة للقيام بهذا العمل... ويتم ذلك من خلال التدريب اثناء ممارسة العمل على تنفيذ كل من المهارات والقدرات المتفوقة فى هذا النشاط الفعال.

وبصفة خاصة اعداد وتنمية قدراته فى عمليات: اختيار المصادر، واختبارها، وعمليات التجنيد، والزرع، واستخلاص البيانات المطلوب الوصول اليها، ومن خلال مهاراته التنفيذية فى اجراء المقابلات الشخصية، واجراء الاتصالات بوسائل

الاتصال المختلفة، فضلا عن قدراته على قراءة مصادر البيانات الثانوية المنشورة، والوصول الى هذا النوع من البيانات التي يحتاج اليها، وتحليلها.

وكلما كان الكيان الادارى مهتما بالحصول على البيانات المتعددة التي تساعد على اتخاذ القرار، كلما كانت كفاءته في اختيار واختبار الباحثين الذين يعملون لديه، وكلما كان حريصا على تنمية قدراتهم والارتقاء بمواهبهم.

خاصة ان هذا الباحث تختلف مهاراته وقدراته البحثية حسب متطلبات العمل، وهو ما يجب الاهتمام به والنظر دائما اليه.

ويتم اختيار هذا الباحث من بين الباحثين المرشحين للعمل في التسويق، او من ضمن الباحثين المتخصصين في التسويق، وبالتالي تكون قدراته البحثية قد ظهرت في ابحاث ودراسات متخصصة قد قام باعدادها، وهو ما يتطلب ان تتوافر فيه مجموعة الخصائص الآتية:

#### **اولا - الموصفات الشخصية للباحث:**

تحتاج الاستخبارات الى توافر قدر مناسب من الخصائص الاساسية في الباحث الذي سيعمل بها من بينها الخصائص الآتية:

**1- الصبر والجلد:** تحتاج عملية جمع البيانات الى نوع من الصبر والجلد، وقدرة عالية على التحمل من اجل الوصول الى البيانات المطلوبة، خاصة ان هذه البيانات تحتاج الى تحمل قدر كبير من المعاناة والمشقة، فضلا عن الوقت المستغرق في عملية جمع البيانات... وبالتالي يحتاج الامر الى توافر قدر كبير من الصبر والجلد لدى الباحث، وهو ما يرتبط ارتباطا قويا بمصدر البيانات، سواء كانت مصادر ميدانية اولية، او مصادر بيانات منشورة ثانوية... خاصة ان كثيرا



**5- القدرة على اختبار مصادر البيانات:** والتأكد من معاصرته او من قرابة من هذا البيان، وعدم الاتخاذ بسهولة للوصول الى مصدر البيان الحقيقي والفعلى، وبالتالي القيام بالحصول على البيان منه، وهو ما يتطلب قدرة على اختبار مدى سلامة وصحة مصدر البيان، والتأكد من سلامته ومن فاعليته، ومن استعداده لاعطاء البيانات المطلوبة.

وتحتاج عملية الاختيار الى رؤية جيدة لشخص المستقصى منه، خاصة ان تزيف الحقائق، واخفاء جانب منها، يؤدي الى عدم القيام بدراسة جيدة..

**6- القدرة على التخمين المعرفى:** باستخدام بعض الحقائق للوصول الى حقائق واستنتاجات مجهولة، وذلك من خلال فهم واختبار شخصيات محددة بذاتها، وهو ما يتطلب درجة عالية من الذكاء لاستخدام القدرة على التنبؤ واستخدام التوقعات الرشيدة لتحليل السلوك العام لمجتمع البحث، والوصول الى معرفة كاملة بهذا السلوك فى المستقبل.

ويتم التخمين المصرفى من خلال الربط بين البيانات بعضها البعض، للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، وكذلك للوصول الى الدلالات التطبيقية الخاصة بكل منها، وهو ما قد تخفية بعض المصادر عن الباحث، والذي عليه ان يدرك ذلك، وان يتعامل معه وفقا لحقائق اوضاع المقابلة وكيفية الاستفادة منها الى اقصى مدى.

**7- القدرة على التعامل مع جميع الافراد:** والحصول منهم على البيانات المطلوب الوصول اليها، والاحتفاظ بعلاقات جيدة وطيبة معهم، وهو ما يؤكد طبيعة العملية البحثية من حيث انها عملية دائمة ومستمرة.

كما يؤكد على العلاقات الطيبة مع مصادر البيانات، ولا يسمح ابدا بقطع هذه

العلاقات، او لا يسمح ابدا بانهاؤها، او الاساءة الى هذه العلاقات، كما يجب التحذير من ان نشر بعض البيانات قد يسيء اساءة شديدة الى مصدر هذه البيانات.

أن الباحث الائتماني يثبت انه فرد منهجى، وحريص وقادر على تقديم ما توقع منه، وهو ما يحتاج الى توظيف وظيفى جيد، وتحديد طبيعة الاداء الذى نحتاج اليه منه.

### ثانيا - اعداد وتدريب الباحث؛

يتم اعداد وتدريب الباحث من خلال ممارسة العمل البحثى، اى اثناء العمل، ويتم ذلك بتعهدة شخصيا من جانب المشرف عليه، واكسابه مهارات البحث، خاصة مهارات التحرى والاستعلام البحثية التى يحتاج الى مراعاتها بشكل كبير.

حيث يعمل التدريب على الارتقاء بالمهارات البحثية، وليس على خلق هذه المهارات، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية وطبيعة عملية التدريب، وهو ما يجعل التدريب قائم على:

- اكتشاف المهارات البحثية.
  - تنمية المهارات البحثية.
  - تطوير المهارات البحثية.
  - الارتقاء باستخدام اليات وادوات ووسائل وطرق وناهج البحث المتبعة.
  - الوصول الى كفاءة عالية فى التعامل مع مصادر البيانات.
- وهو ما يحتاج الى وضع خطة زكية لتدريب الباحثين، وهى خطة زكية لتدريب الباحثين، وهى خطة قائمة على صقل وتطوير الادوات والمهارات التى تم التوصل اليها لديهم.

ويتم التدريب بطرق مختلفة، سواء من خلال المحاضرة، أو ممارسة العمل البحثي، أو تمثيل الأدوار، أو المحاكاة، أو العصف الذهني، أو لقاء الاسئلة وإدارة الحوار...الخ.

كما يتم التدريب على صقل مهارات الاستماع والاصغاء والاستنتاج والتوصل الى النتائج التي يحتاج اليها الباحث.

### ثالثا - تعهد الباحث بالرعاية والإشراف؛

وهو تعهد حذر، حيث ان قياس فاعلية الباحث وزيادة مهارات هو محور العمل في بحوث الاستخبارات التسويقية، وهي عملية ارتباطية بفاعلية كاملة مع تطور عمل الباحث، ومع اكتسابه تالخربرات البحثية، ومع تقدمه في العمل، وهو ما يحتاج الى بذل جهد خاص في الإشراف عليه.

حيث يتم تعهد الباحث منذ التحاقه بالاستخبارات التسويقية بالإشراف الجيد عن قرب، وتتبع ما يقوم به، وتزويده بالتعليمات، وتعهده بالمهارات حتى يكتسب خبراته المتعددة، والتدخل الواع لحل مشاكلة، وبصفة خاصة ان هناك العديد من النواحي التي تحتاج الى تدخل من جانب المشرفين عليه، سواء لحل مشاكلة، او للتعامل مع المواقف المختلفة التي تظهر اثناء العمل.

ويحتاج الباحث الى ان يكون تحت اشراف دقيق، ومتابعة كاملة في عملة حتى تتكامل شخصيته، ويستطيع ان يقوم بالاعمال المطلوبة منه، كما يتم معرفة ما يحتاج اليه من ادوات بحثية، وتدريبية عليها، والارتقاء بمستوى التدريب، وذلك بصفة مستمرة حتى يتم التأكد من سير الاعمال بشكل طيب.

ويتم الإشراف على الباحث من خلال منهجية علمية جيدة، قائمة على التوجيه العام لنشاط البحثي، وعلاى متابعة نتائج الابحاث التي يقوم بها، وعلى الممارسات البحثية التي يمارسها لاثناء القيام باعمال البحوث والدراسات.

#### رابعاً - تجربة مهارات الباحث:

تحتاج عملية اختيار الباحث، الى اجزاء اختبارات دائمة ومستمرة للتأكد من:

- صلاحية الباحث.

- استمرار تمتعه بالكفاءة المطلوبة.

وبذلك تتم له اختبارات دورية ومستمرة من اجل الحفاظ على مستواه، وكذلك للارتقاء باداءه، وهى اختبارات عديدة يتم القيام بها من خلال اجراء البحوث والدراسات المطلوبة، وحماية من هذه المخاطر، وادارة عمله بكفاءة واقتدار.

حيث تعد تجربة الشئ خير برهان على وجوده، ويتم اختبار مهارات وقدرات الباحث من خلال عملة بالاستخبارات التسويقية، وبالتالي التأكد من امتلاك القدرات من عدمه، وامتلاك المهارات من عدمه، وهى عملية سوف تثبتها التجربة، اى ان الباحث يخضع لعدة تجارب عملية للتأكد من استعدادة ومن مهاراته للعمل فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هذه المهارات تكون دائماً فى حاجة الى استخدام، والى تجربة هذه المهارات، والتأكد اساساً من وجودها، ومن كفاءتها، ومن امكانية توظيفها بشكل سليم، خاصة ان مهارات الباحث تكاد متنوعة مثل:

- مهارات جمع البيانات.

- مهارات تحليل هذه البيانات.

- مهارات الوصول الى الفجوات وتحديد اتجاهها.

- مهارات الوصول الى المعلومات.

- مهارات كتابة التقرير واعاد نتائج البحث.



ويتم تجربة مهارات الباحث ليس فقط لاختبارها، ولكن أيضا للتفاعل معها وفيها، بحيث يتم تطوير هذه المهارات بشكل دائم ومستمر ومتفاعل، وبالتالي يتم الارتقاء بها.

#### خامسا- تأمين عمل الباحث؛

ترتبط عملية التأمين بأنشطة البحث، خاصة ان هناك العديد من البحوث والدراسات التي يتم القيام بها تضمن مخاطر عديدة وكثيرة، وبالتالي تحتاج الى وعى ادراكي شامل باهمية الحفاظ على الباحث، حيث يحتاج الباحث في عملة في الاستخبارات التسويقية الى تأمين عملة وحمايته، وفي الوقت ذاته مساعدة على ممارسة عملة بالكفاءة العالية، وهي عملية ليست بسيطة او سهلة، وانما تحتاج الى مراعاة كاملة للظروف والمعطيات التي يعمل فيها.

خاصة ان النشاط البحثي في بحوث الاستخبارات التسويقية نشاط متعدد، كما ان العمل به يتضمن التعرض لمخاطر كثيرة، وبالتالي فان عمليات البحث يجب ان تحاط بكل من:

- عناصر السرية الكاملة.

- عناصر الثقة الكاملة.

- عناصر المصداقية الكاملة.

تجنباً للمخاطر التي قد تحدث اثناء اجراء البحوث، وبصفة خاصة مخاطر جمع البيانات وتحليلها، والتعامل بها من خلال النتائج التي يتم عرضها.

وبذلك فان الحصول على باحث جيد في بحوث الاستخبارات التسويقية يعد عنصر فاعل في الوصول الى كفاءة البحث.

## المبحث الثانى

### تعريف الاستخبارات التسويقية

عرفت منظمات الاعمال منذ نشأتها نظام الاستخبارات التسويقية لجمع البيانات، ليس فقط عن: المنافسين، او العملاء، او الموزعين، او الدول، او الحكومات التى تتعامل معها، ولكن ايضا عن طبيعة معاملاتها وقراراتها المؤثرة عليها... وقد عرفت نشاطها وانشطتها... وهو ما يعنى ادراكها اهمية معرفة كل شئ يتصل بأعمالها... كما عرفت شركات الاعمال اهمية هذا النظام المسئول عن تزويدها بالمعلومات، سواء فى غزوها لأسواقها، او فى عمليات التمركز التى تحدث فى هذه الاسواق، او فى عمليات التوسع والانتشار الذى يتم فى هذه الاسواق، وبالتالي اجراء عمليات التحكم والتوجيه للجهد التسويقى للشكبان الادارى، سواء كان هذا متصلا بـ:

- تطوير الانتاج product.

- تطوير خطط الترويج promotion.

- تطوير خطط التوزيع place.

- تطوير خطط التسعير price.

وذلك من اجل التوافق التام مع المستهلكين فى كل منها، وايا منها من خلال ما تم جمعة من بيانات، وبالتالي فان الحصول على البيانات من مصادرها المختلفة، سواء كانت ميدانية تجمع لأول مرة، او كانت مكتبية منشورة، وذلك فيما يتصل بهذه النواحي، وهى مهمة الاستخبارات التسويقية.

كما ان معرفة الكيان الادارى لاطواع المنافسة، وما يرغب المنافسون فى الحصول عليه والوصول اليه، يحيلة قادرا على التحوط منهم واتخاذ الاحتياطات

اللازمة للتغلب على مخططاتهم.

حيث يعمل نظام الاستخبارات التسويقية على زيادة قدرة الكيان الإداري على التكيف مع متغيرات البيئة، سواء الداخلية أو الخارجية، وتقدير الطلب على منتجات الكيان الإداري، فضلا عن تعزيز الكيان الإداري على التواجد الحي المؤثر في الأسواق المحلية والدولية.

وبذلك فإن جهاز الاستخبارات التسويقية يكسب الكيان الإداري قدرات فعالة، خاصة في مجال "المعرفة" ويمكنه من تحقيق مزاياه التنافسية التي يسعى إليها، كما يزيد من ربحيته.

وبالتالي فإن التراكم الرأسمالي CAPITAL ACCUMALATION الذي يحققه الكيان الإداري يعود إلى مهارة استخدام مجموعة المعارف التي تكونت لديه، وهو ما يساعد على إيضاح أن التكوين الرأسمالي CAPITAL FORMATION يعود إلى جهود بحوث الاستخبارات التسويقية في الوصول إلى جمع البيانات، وتحليلها، واستخراج الفجوات الاتجاهية منها.

وتقوم عملية جمع البيانات على مبدأ الاستمرار GOING CONCERN، وبصفة خاصة نظرا للاعتبارات الآتية:

1. زيادة درجة التدخل والرقابة الحكومية على الأعمال التي يقوم بها الكيان الإداري، ووضع الحكومات قواعد وشروط لممارسة الأعمال، حيث تقوم وتضع كل منها قيودا مؤثرة على بيئة ومناخ العمل....وبالتالي تحتاج إلى معرفة كل من الآتي:

- القوانين والقرارات السارية حاليا والمنفذة.

- مشروعات القوانين والقرارات المزمع اتخاذها.

- مقدار الاختلاف بين كل من القائم والمزعم، وما يتصل بتأثيره على النشاط الممارس.

2. زيادة وكثافة حجم المتغيرات الحاكمة للأسواق التي يعمل بها الكيان الإداري، واحتياج متخذ القرار الى ان يكون على المام كامل بما يحدث ويتم في هذه الأسواق، وبشكل فوري سريع، مع احاطة كاملة بالنوايا والاتجاهات التي من المتوقع ان تحدث فيها مستقبلا، والمؤثرة على نشاط الكيان الإداري فيما يتصل بالاتي:

- الانتاج.

- التسويق.

- التمويل.

- الكوادر البشرية.

3. زيادة تكلفة الدخول في مجالات الاستثمار، وای اعمال جديدة يقوم بها الكيان الإداري، خاصة ان هناك دائما مجالات متعددة من الممكن ان يقوم بها هذا الكيان، وتحتاج كل منها الى معرفة العديد من الجوانب والابعاد حتى ياتي الاستثمار فيها بعائد مناسب مستمر... وتجنب الانتشطة عالية المخاطر خاصة كما من:

- أنشطة الفقاعات الاقتصادية شديدة الاغراء.

- أنشطة المخاطر شديدة الارتفاع والمؤثرة على النشاط.

- أنشطة المجالات عديمة الربحية والتي تلتهم ربحية الكيان الإداري.



وبذلك فان الاستثمار يتم التعرف عليه من خلال دراسات وبحوث الاستخبارات التسويقية، والتي تحتاج الى احاطة بها، وهو ما يتطلب من كل منهم تعديد الجوانب التي تحتاج دائما الى الوقوف عليها.

4. زيادة معدل التغير التكنولوجي المستخدم في بيئة ومناخ العمل الذي يقوم به الكيان الاداري، والذي يحتاج الى متابعته، والتوافق السريع معه، وايجاد المداخل السريعة للتوافق العام معه، وبصفة خاصة ان التعديلات التكنولوجية التي تتم كثيرة، سواء في مجالات ممارسة الانشطة، او في مجالات تسويق هذه الانشطة، حيث ان هناك دائما:

- قوى حافزة للتكنولوجيا.

- قوى مستقطبة للتكنولوجيا.

- قوى مستخدمة للتكنولوجيا.

وان معرفة هذه القوى والاحاطة بها يساعد الكيان الاداري كثيرا في عملة، خاصة في مجالات تخطيط المنتجات المزمع تقييمها الى الاسواق، وفي مجالات وضع الخطط التسويقية، والخطط التمويلية، وعمليات تكوين واعداد الكوادر البشرية

5. زيادة درجة وكثافة وحجم المنافسة، سواء على المستوى العام المحلي، او على المستوى العام الدولي وتأثيرها المباشر على كل من الاتي:

○ سياسات تطوير المنتجات.

○ سياسات تطوير نظام التسعير.

○ سياسات تطوير منافذ التوزيع.

○ سياسات تطوير عمليات الترويج وبصفة خاصة كل من الاتى:

- سياسات الاعلان.
- سياسات الاعلام.
- سياسات البيع الشخصى.
- سياسات تنشيط التعاقدات.
- سياسات خدمة المجتمع.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية عمل متطور وفعال، ولا تستطيع الكيانات الادارية الاستغناء عنه، او التعامى عن ما يقوم به فى سبيل توفير البيانات المطلوبة... وهو ما يجعلنا نعرض لمفهومها بايجاز على النحو التالى:

#### اولا - مفهوم الاستخبارات التسويقية:

يعد نظام الاستخبارات التسويقية احد العناصر الاساسية لنظام المعلومات التسويقية، والقائم على عملية تجميع البيانات التسويقية، وتحليل البيانات التسويقية والوصول منها الى معلومات، سواء عن البيئة المحيطة بالكيان الادارى، او الاوضاع الداخلية او الخارجية، والفجوات القائمة فى الاسواق، واتجاهاتها المتوقعة بهدف دعم وترشيد قرارات متخذ القرار.

وبالتالى فان فهم هذه الوظيفة يحتاج الى وعى ادراكى شامل بالاستخبارات التسويقية من حيث اهميتها وخطورتها، ومن حيث دورها، وما تقوم به فى عمليات ترشيد القرارات، حيث ان الاستخبارات التسويقية نشاط يقوم على عملية جمع البيانات من مصادرها الميدانية والمكتبية، واستخدام كافة الاساليب التى تمكن من الوصول الى هذه البيانات، وبالتالي فان الاستخبارات التسويقية هى المجال الحيوى

لجمع البيانات، والوصول منها الى المعلومات لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار، مستخدمة في ذلك كافة الوسائل والادوات، ومتبعة كافة الطرق والاساليب التى تمكنها من ذلك.

خاصة ان هذه البيانات الحيوية تصل بكل من:

- المنتجات التى يتيحها الكيان الادارى، سواء كانت سلعا او خدمات او افكار.

- السياسات التى يتبعها المنافسون في مجالات الانتاج والتسويق، والتمويل والكوادر البشرية.

- القوانين والتشريعات والقرارات التى تخذها الحكومات والسلطات التنفيذية والمؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

- المستهلكين الحاليين والمرتبين والمؤثرات التى تؤثر عليها، وبصفة خاصة المتغيرات والمستجدات المتوقعة.

- الانشطة الاكثر عائدا والاكثر ربحية خلال المرحلة القادمة ومدى ارتباطها او توافقها مع النشاط الذى يمارسه الكيان الادارى.

وبالتالى فان جمع البيانات الاساسية عن هذه المجالات سوف يساعد الكيان الادارى على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز وتنسيق ومتابعة نشاطه باستمرار، فضلا عن ان ضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر حتى يضمن الاحاطة الشاملة بكافة الظروف المؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وبالتالى فان الاستخبارات التسويقية تقع مسئولياتها الاولى والاساسية في تأمين تدفق هذه البيانات الى الكيان الادارى.

وهى نشاط أساسى ورئيسى فى جميع الكيانات الادارية، اى الدول والمنظمات والشركات التى تعمل بنجاح، سواء فى الداخل الوطنى، او فى الاسواق الدولية.

ويضاف الى هذا النشاط مهمة تأمين البيانات لدى الشركات، واستخدام كافة العمليات الاستخبارية ضد عمليات التلصص والتجسس التى يقوم بها الغير، وبالتالي فان مكافحة التجسس COUNTER ESPIONAGE تكون من ضمن مهام جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يجعل مهمة الاستخبارات التسويقية تشمل جانبين اساسيين هما:

**الجانب الاول-** جانب ايجابى هو الحصول على كافة البيانات المطلوبة من مصادرها المتعددة من السوق، من خلال عمليات: الرصد، والتتبع للمتغيرات والمستجدات التسويقية، والوصول الى معرفة النوايا والرغبات والاحتياجات الخاصة بكل من المستهلكين والمنافسين، والوقوف عليها بطرق متعددة، وبأدوات مختلفة، والتحقق من صحة وسلامة البيانات التى تم جمعها، وتحليلها، واستخراج المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها، وبالشكل الذى يحقق له كامل المعرفة، التى تحتاج اليها، وتأمين تدفق هذه البيانات بأشكالها المتعددة، ومن خلال وسائل مختلفة ومتعددة.

**الجانب الثانى-** جانب سلبى هو مكافحة عمليات التجسس التى تتم من جانب الغير، ومنعهم من الحصول على البيانات السرية لدى منظمة الاعمال او الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكى شامل باهمية وخطورة عمليات التجسس الاقتصادى على الكيان الادارى، واهمية مكافحته، واهمية الحفاظ على البيانات ذات الطبيعة الخاصة لدى الكيان الادارى، وعدم السماح بحدوث اى اختراقات امنية تؤدى الى معرفة هذه البيانات.



وبذلك فان هذه المهمة المزدوجة للاستخبارات التسويقية تشكل محور مفهوم هذا النشاط، وتلقى بظلالها على الممارسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية في كافة الكيانات الادارية.

### ثانيا - تعريف الاستخبارات التسويقية؛

نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من كافة مصادرها المكتبية والميدانية عن كل ما يهم الكيان الاداري معرفته والاحاطة الشاملة به، وهي عملية اساسية لا يمكن لاي كيانات اداری الاستغناء عنها، وتستخدم في ذلك من الادوات المتنوعة التي توظف بشكل فعال من اجل تدفق البيانات، والحفاظ على سلامتها.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية قائم على جمع وتسجيل وتحليل البيانات التي تم جمعها في الداخل والخارج، عن:

- النشاط الذي يمارسه الكيان الاداري.
- المنتجات التي ينتجها الكيان الاداري.
- المشاكل التي يواجهها الكيان الاداري.
- المستهلك للمنتجات التي ينتجها الكيان الاداري.
- الموزعون للمنتجات التي ينتجها الكيان الاداري.
- الحكومات والجهات السيادية المؤثرة على المنتجات التي ينتجها الكيان الاداري.
- المنافسين الذين ينتجون منتجات منافسة ومنتجات مماثلة لما يقوم به الكيان الاداري.

وهى نشاط اساسى ورئيسى داخل الكيان الادارى قائم على جمع البيانات عن المشكلات التسويقية التى يواجهها هذا الكيان الادارى، سواء فى بيئته الداخلية المسئولة عن المنتجات، او فى بيئته الخارجية المتصلة بعمليات نقل وتوزيع هذه المنتجات... وهى بذلك الوظيفة المرتبطة بقوة بقوى السوق وفواعل السوق: اى مرتبطة بكل من:

- الحكومة.
- المستهلك.
- الموزع.
- المنافس.

حيث تمارس الاستخبارات التسويقية عملها فى جمع كافة البيانات عن السوق، باوضاعة العامة والخاصة، وبما يتناول الموزعين فيه، وكيفية التأثير عليهم ومعرفة المستهلكين فيه، وكيفية مخاطبتهم، ويمكن لنا تعريف الاستخبارات التسويقية على انها "الجهة الادارية المسئولة عن جمع البيانات التى تهتم الادارة بها، سواء عن السوق، أو عن ما هو متوقع ان يتم فيه من جانب قوى السوق، وفى الوقت ذاته توفير الحماية والوقاية لبيانات الكيان الادارى، ومنع عمليات التجسس عليها.

وبالتالى فان مهمة الاستخبارات التسويقية تدور حول:

- تجميع البيانات المتاحة.
- الوصول الى البيانات غير المتاحة.
- تحليل البيانات واستخراج المعلومات.

- الوصول الى الحقائق عن المشاكل التسويقية.

- تقديم التوصيات والمقترحات لعلاج هذه المشاكل.

وبالتالى فان المهمة المزروجة للاستخبارات، سواء فى عملياتها الايجابية او عملياتها السلبية متعلقة بالبيانات، وهى عملية اساسية لنشاطكها، والوصول اليها ليس بالامر اليسير، بل ان معرفة هذه البيانات، وبصفة خاصة معرفة النوايا والاتجاهات الانتاجية والتسويقية والتمويلية والبشرية لدى المنافسين، بعد امرا بالغ الاهمية لنشاط الاستخبارات، وهو ما يشكل من اشكال البيانات التى يتم تجميعها... وهو ما جعلنا نعرض لطبيعة عملها على النحو التالى.

### ثالثا - طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية:

يمكن لنا تحديد طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية فى مجموعة المهام الخاصة بها، وهى تامين تدفق كم مناسب من البيانات بعد التحقق من صلاحيتها ومناسبتها للقيام بعمليات تشغيلها، والحصول منها على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار بها، لاحداث حالة من المعرفة عن ما تم جمعة من بيانات عن أنشطة تسويقية.

وهى عملية دائمة ومستمرة لا تتوقف من جانب الكيان الادارى، فمهمة الاستخبارات التسويقية قائمة ومنفذة سواء:

• قبل الانتاج.

• اثناء عملية التسويق للمنتجات.

• بعد عملية التسويق للمنتجات.

حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بعمليات جمع البيانات عن السوق ومعرفة

اوضاع المنافسة قبل بدء الانتاج، وانتاج المنتجات فى ضوء معرفتها الكاملة بهذه الاوضاع، ثم التعرف على ردود افعال المستهلكين بعد حصولهم على المنتجات التى تم تسويقها اليهم.

وبالتالى فان عملية تامين تدفق البيانات تستدعى اختيار عدد مناسب من الباحثين المؤهلين والمدربين على اجراء البحوث، وبصفة اساسية عملية جمع البيانات، وتحليلها... فضلا عن عمليات التجنيد المباشر وغير المباشر لمصادر البيانات، وعمليات الزرع لافراد داخل الكيان الادارى المطلوب الحصول على بيانات ومعلومات عنه... وهى بذلك نشاط حيوى بالغ الضرورة والاهمية فى عالم اليوم، وهى نشاط قائم على اختيار واختبار مصدر البيان بشكل اساسى ورئيسى، واعداد تقرير جيد بالبيانات التى تم جمعها.

#### رابعاً - مجالات عمل الاستخبارات التسويقية؛

تزداد وتتوسع مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، وتضاف اليها مجالات جديدة، وهو ما يلقى الضوء على ان نشاط الاستخبارات نشاط ذو اهمية خاصة، تستمد خصوصيتها من تلك الخصوصية الخاصة بمجالات النشاط.

حيث ان رغم تعدد البيانات التى تقوم بجمعها الاستخبارات التسويقية، فانها ايضا تقوم برسم سيناريوهات المستقبل، خاصة ان البيانات التى يتم جمعها هى عادة عن ما تم فى الماضى، وهى فى هذا الاطار تشمل:

- بيانات ما حدث فى الماضى.

- بيانات اوضاع الحاضر.

- بيانات عن احتمالات المستقبل.



حيث لا يقتصر عمل الاستخبارات التسويقية على ما تم جمعة من بيانات عن ماضى وحاضر النشاط التسويقي، او عن ما يحدث فى السوق، بل يتم جمع البيانات التى تساعد على رؤية هذا النشاط فى المستقبل، وبالتالى فان جمع البيانات يرتبط بالمؤشرات العامة الاتجاهية الخاصة بالمستقبل، وبصفة خاصة جمع بيانات عن ما يلى:

- الموردين.
- المنافسين.
- الموزعين.
- العملاء.
- النقابات العمالية.
- الاتحادات المهنية.
- الجهات الرسمية المختصة.
- التجار والوكلاء.
- العوامل الاخرى المؤثرة على تسويق المنتجات ومن اهمها:
  - العناصر الجغرافية.
  - العناصر السياسية.
  - العناصر القانونية.
  - العناصر الاجتماعية.
  - العناصر الثقافية.

■ العناصر الانسانية.

■ العناصر التكنولوجية.

■ العناصر الفنية.

■ العناصر الاقتصادية.

وهو ما يحتاج الى توصيف الطلب على المنتجات التي يزعم الكيان الادارى توفيرها وتقديمها، وتحديد حجم الطلب الحالى، وكذلك العرض الذى سيتاح فى السوق، وحجم الفجوة القائمة بين الطلب والعرض، وتحديد معالم السوق المستهدفة، وتجزئة هذه السوق، وتحديد حجم المبيعات المرتقبة، واختبار صلاحية ومناسبة المنتجات الجديدة، وهو ما يحتاج ايضا الى بيانات عن تحديد انسب سياسات التوزيع المتبعة، وتحديد اسعار البيع المناسبة، وتحديد انسب انواع الخصومات المزمع استخدامها، وتحديد اساليب الترويج المستخدمة والمزمع استخدامها، وتقييم سياسات التمييز، وعمليات التبيين، وسياسات الضمان التي سيتم تقديمها وخدمات ما بعد البيع.

كما تتولى بحوث السوق عمليات تحليل المبيعات التي تمت، وتحليل تكاليف التسويق، ودراسة شكاوى المستهلك وشكاوى الموزع والتغيرات المتوقعة فى الاسواق، واساليب المنافسين...وبالتالى الحصول على كم مناسب من البيانات من هذه المصادر، وتحليلها بشكل جيد، للوصول الى المعلومات التي تساعد على:

- اعادة تخطيط الانتاج.

- اعادة تخطيط وتنسيق المنتجات والحملات التسويقية.

- اعادة تخطيط أنشطة التمويل فى الكيان الادارى ووضع اولويات تمويلية جديدة فى فنونها.

- اعادة تخطيط الكوادر البشرية.

وبالتالى يصبح نشاط استخبارات التسويق نشاط متخصص وفعال، كما انه نشاط متعدد، ذو مجالات متعة، وهو نشاط اذا ما وجه له الاهتمام الكاف سوف يساعد على نجاح الكيان الادارى وضمان استمرارية.

#### خامسا - أنشطة الاستخبارات التسويقية؛

تقوم البحوث التسويقية بعمليات متعددة من اجل جمع وتسجيل، وتحليل البيانات التى تم جمعها عن كل ما يتصل بالمشاكل التسويقية التى يواجهها الكيان الادارى، سواء كانت مشاكل متصلة بالمستهلكين الحاليين او المرتقبين، او كانت متصلة بسياسات التوزيع، او كانت متعلقة باساليب الترويج المستخدمة، او بسياسات التسعير المتبعة، وهى فى كل هذه البحوث والدراسات تمارس نشاطها الهام فى تحقيق المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية ليست بسيطة او سهلة، خاصة ان حجم المتغيرات والمسجدات التى يحياها ويعيشها الكيان الادارى متنوعة ومتعددة

حيث تصف المعرفة بما يلى:

- انها معرفة كاملة غير منقوصة.

- انها معرفة تفصيلية ومتخصصة.

- انها معرفة شاملة.

- انها معرفة فعالة.

- انها معرفة مؤكدة.

ويتم ذلك من خلال قدرة الاستخبارات التسويقية على جمع البيانات المطلوبة الوصول اليها، وتحليل هذه البيانات واستخراج الفجوات الاتجاهية من كل منها،

ووضع المؤشرات اللازمة للتعامل مع كل منها، والحصول على معلومات، وتزويد  
متخذ القرار الإداري بها.

وبذلك فإن معرفة الكيائن الإداري تتصف بأنها معرفة تراكمية، تدخل فى  
تكوينها عناصر الخبرة فى التعامل مع المعلومات التى تم التوصل إليها، ويتم دعم  
قرارات متخذ القرار بالكم والمناسب من المعرفة التى تراكم لديه.

ومن ثم فإن مسئولية الاستخبارات التسويقية متعددة ويتم التعامل فيها بآدوات  
ووسائل وأساليب طرق متعددة لأحداث المعرفة لمتخذ القرار فى الكيائن الإداري،  
وضمن رشادة قراراته المتخذة فى ضوءها.



## المبحث الثالث

### انواع الاستخبارات التسويقية

تتنوع وتتعدد المجالات والانشطة التى تمارسها الاستخبارات التسويقية، وبالتالي تتعدد البيانات التى تقوم بجمعها، خاصة انها تجمع البيانات بشكل:

- دورى بشكل عام متصل باعمالها ونشاطها.

- تفصيلى متخصص بشكل خاص متعلق بدراسة معينة.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية يتنوع وفقا لكل من الانشطة، والمجالات التى تتناولها الدراسات الخاصة به، وهى فى ذلك تكاد تقترب من طبيعة كل موضوع من هذه الموضوعات.

حيث عرفت الكيانات الادارية العديد من انواع الاستخبارات التسويقية، عرفتھا واوجدت معها انواع تفضيلية من البيانات التى يتم جمعها، وهى فى الوقت ذاته اداة لبحوث اخرى، فالكيان الادارى كائن حى يعيش فى محيط متداخل مع غيره من الكيانات الادارية، تهب عليه العواصف والاعاصير والرياح وتتأوب زورقة الامواج الهائجة والهادئة... وربان الكيان الادارى عليه ان يبحر ما بين تيار عاصف عنيف، وما بين تيار هادئ خفيف... لدية تنبؤات الطقس.... ولدية مفاجئات الابحار.... وسلاحه فى ذلك هو المعرفة التى تحققها له الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يقتضى معرفة انواع البيانات التى تقوم بجمعها، خاصة ان نظرة القائمين بجمع البيانات اليها تكاد تكون هى الحاكمة ما بين بيانات يتم جمعها من مصادرها المكتبية المنشورة، وبين بيانات يتم تجميعها من مصادرها الميدانية لاول مرة، فضلا عن معرفة النوايا والاتجاهات التى يرغب الاطراف الاخرى فى الوصول اليها وتحقيقها.

وعمل الاستخبارات التسويقية قائم على جمع البيانات من مصادرها المختلفة من اجل عمل دراسات وبحوث السوق المتخصصة، وعلى الرغم من تعدد انواع الاستخبارات التسويقية، الا انه يمكن تقسيمها الى عدة انواع رئيسية هي:

- استخبارات عامة استكشافية ابتدائية اولية قائمة على رصد وتبع الظواهر بشكل عام.

- استخبارات اكثر عمقا وشاملة لجميع التفضيلات.

- استخبارات تجريبية لادخال متغير تجريبي معين الى السوق.

- استخبارات الحالة الدراسية المتخصصة لمعرفة ظاهرة او مشكلة معينة.

- استخبارات المقارنة بين حالات دراسية محددة للوصول الى الفروق.

ويتضمن كل نوع من هذه الانواع انواع اخرى من البحوث والدراسات اكثر تفصيلا، وهو ما يجب الاهتمام به ومعرفته مقدما حتى تصطب الى انواع البيانات المطلوب جمعها، وبالتالي تحديد الشكل العام للاستخبارات التسويقية المتخصصة وهو ما يتطلب تحديد ما يلي:

- استخبارات الحقائق المادية المستخدمة.

- استخبارات الاراء المعنوية المعلنة.

- استخبارات النوايا والاتجاهات الخاصة.

وبالتالى تحديد المنطلقات التى تبدأ بها الاستخبارات نشاطها فى جمع البيانات، وتحليلها، والوصول الى المعلومات، وتزويد متخذ القرار بها لتحقيق المعرفة بها، ومساعدته على اتخاذ قرار عقلاني رشيد.

وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

## اولا - الاستخبارات الاستكشافية:

وهى دراسات اولية يتم القيام بها من اجل البحث لاكتشاف المجهول الذى لا يعرفه متخذ القرار، وبالتالي يتم تزويد بالمعلومات التى تم التوصل اليها من البيانات التى تم جمعها، وهى دراسات اولية يتم القيام بها لتقرير ما اذا كانت هناك حاجة الى مزيد من البحوث تالاكثر تفصيلا وعمقا... ام يكتفى بما تم التوصل اليه فى الدراسة المبدئية، ويتم صرف النظر عن المضى قدما فى هذه الدراسة.

وهى دراسات قائمة على:

- رصد كافة المستجدات والمتغيرات التى تطرأ فى السوق.
- تتبع هذه المتغيرات والمستجدات لتحديد عناصرها، والعوامل المؤثرة عليها، وتحديد كيفية التعامل معها.
- تحديد اشكال المخاطر والتهديدات التى تواجه الكيان الادارى من هذه المتغيرات والمستجدات.
- تحديد حجم الفرص وعناصر القوة التى تترتب على هذه المتغيرات والمستجدات.

وتعد البحوث الاستكشافية من الاولويات المتصلة بالمجالات التى يرغب الكيان الادارى فى الدخول اليها، وهى ذلك النوع من الاستخبارات الذى يعمل على استكشاف السوق، وعلى التعرف عليه، وعلى تحديد مجالاته، وتحديد ابعاده وجوانبه، وتحديد الفواعل المختلفة فيه، وتأثير كل منها، وتحديد المنتجات المختلفة، والبديلة، والمنافسة، فى هذا السوق، وتحديد طرق التوزيع المستخدمة، والمتبعة، ونظم التسعير التى استخدمها المنافسون، ومدى رضا المستهلك الحالى فيها عنها.

وهى البداية الاساسية لعمل الاستخبارات التسويقية التى تقوم بدراسة ابتدائية اولية لتحديد المجالات، وتحديد المسارات، وتحديد كيفية التعامل مع الظواهر التى تقوم بدراستها، وهذه الدراسات الاستكشافية لها اهداف اساسية هى:

- التعرف على الظواهر التى سيواجهها متخذ القرار، والاليات المستخدمة فى كل من ظاهرة منها، وكيفية تحقيقها لهذه الظاهرة، وتحديد المؤثرات الحركية الخاصة يقل منها.

- تحديد مفهوم وكيفية عمل الظواهر ومن يقف وراءها وحجم المصالح المرتبطة بها وتداخلات هذه المصالح، وما تمثله كل منها على استمرارها او معارضتها.

- استشفاف كيفية التغلب على هذه الظواهر ووضع التصورات المبدئية للتعامل معها، وتحديد افضل الطرق تكلفة وعائدا للوصول الى نتائج ايجابية ملموسة.

وبالتالى فان هذا النوع من الاستخبارات فى الواقع يحتوى على العديد من عمليات الاستخبار اى ما بين:

• عمل استخبارى دائم ومستمر يتم بشكل روتينى معتاد، وهو استقرار السوق وتحديد ابعاد وجوانبه.

• عمل استخبارى متخصص موجه لدراسة ظاهرة بذاتها تكلف به الاستخبارات التسويقية من الادارة العليا للكيان الادارى.

وهى استخبارات استكشافية اولية لسوق من الاسواق المستهدفة، كما انها تتم وتحدث بشكل روتينى معتاد، حيث يقوم هذا النوع من الاستخبارات على استكشاف ظاهرة معينة، وتحديد معالمها، واطارها العام، وعواملها الخاصة، والوصول الى



اسباب هذه الظاهرة، وصياغة تصور عام عنها...والعرض لها من خلال ما تم جمعة من بيانات، ويتم جمع البيانات بصفة اولية ومبدئية، وبشكل دورى روتينى معتاد، وكعمل دائم للاستخبارات التى تتم وتحدث فى مجالات عديدة.

وبمعنى اخر فان هذه البحوث الاستكشافية تقوم بعمليات رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرا على الاسواق، وتقوم بتحليلها لمعرفة تأثيرها، وهى اوضاع تصل بمستقبل الكيان الادارى، وتحديد حجم المخاطر والتهديدات التى تؤثر على مستقبل هذا الكيان.

ويهدف هذا النوع من الدراسات الى التعرف على كل جديد، او متغير يحدث فى السوق، ورصده، وتتبعه، وتحليل كل شئ عنه، وبالتالي وضع خطة التعامل معه وفقا وما تم الحصول عليه من بيانات.

وعادة ما يتم التعرف عن قرب عن الظواهر التسويقية التى تقوم الاستخبارات بجمع بيانات اولية عنها من خلال الاحتكاك عن قرب مع مصادر البيانات.

وبالتالى فان الهدف الاساسى من الاستخبارات الاستكشافية هو تعريف الظاهرة لمتخذ القرار، واستكشاف كافة جوانبها وابعادها، وتحديد العناصر الخاصة بها، وتحديد مدى استمرارها الزمنى، واى الظروف العامة المحيطة اثرت فيها وتأثرت بها.

### **ثانيا - الاستخبارات العميقة الشاملة؛**

وهى استخبارات مستهدفة من جانب ادارة الكيان الادارى، وهى موجهة لشئ محدد بذاته، يتم تصنيفه وتشخيصه وتوضيح معالمه، والتعرف على كافة جوانبه وابعاده، وتحديد عناصره بشكل تفصيلى، وهى استخبارات تتناول بالبحث كل شئ عن هذه الظاهرة البحثية التى تهتم بها الادارة العليا للكيان الادارى.

خاصة ان البحوث الاستكشافية قد ادت الى تعريف هذه الظاهرة، وعندما يثار اهتمام متخذ القرار فانه يامر باجراء بحث تفصيلي عنها، وبالتالي يتم الاهتمام الكامل بها، والتعمق من اجل الوصول الى بيانات اكثر تفصيلا.

ويتم هذا النوع من الدراسات من خلال اجراء تحاليل لما تم جمعة من بيانات تفصيلية لكل من الاتى:

- النشأ التاريخية للظاهرة.
  - تعريف الظاهرة وتحديد الاطار العام لمفهومها.
  - تحديد الهمية الخاصة بهذه الظاهرة.
  - تحديد الانواع والمظاهر الخاصة بالظواهر المتشابهة وما يتفرع منها من انواع عديدة.
  - تحديد العناصر والعوامل والافراد الذين ساهموا فى ايجادها.
  - تحديد مقدار الاستفادة من هذه الظاهرة والاهداف العلنية والخفية من كل منها.
  - تحديد المجالات المتعددة التى تخدم فيها هذه الظاهرة.
  - تحديد كيفية التعامل معها وفق بدائل من بينها: التجاهل، الدخول اليها، التوافق معها، وتحديد تكلفة كل بديل من هذه البدائل.
- وعلى ذلك فان هذا النوع من الاستخبارات يحتاج الى:

- مزيد من الوقت.

- مزيد من الجهد.

- مزيد من التكلفة.

حيث تأتي نتائج بالفاعلية المطلوبة، خاصة ان جهاز الاستخبارات التسويقية يزدادج تعمقا فى الوصول الى البيانات المطلوبة، وهو ما لقد يتناول تحديد اربعة عناصر اساسية هى:

- عناصر القوة.

- عناصر الضعف.

- عناصر الفرص.

- عناصر التهديدات.

ويتم ادراج هذه العناصر من خلال التقرير الذى سيتم عرضة على منتخذ القرار الذى امر باعداد الدراسة.

وهو نوع من الاستخبارات التى تتم لمواضيع معينة بذاتها تم التكليف بها من الادارة العليا للكيان الادارى، بعد الاطلاع على ما جرى وتم جمعة من بيانات اولية عنها، وثبت انه من الافضل ان يتم جمع البيانات الشاملة عنها، خاصة ان هذه الدراسات الشاملة مكلفة، وتأخذ وقتا، وجهدا كبيرا، الا ان العائد المتحقق منها ايضا يكون كبيرا، خاصة ان هذه الدراسات سوف تبنى عليها القرارات الخاصة بالكيان الادارى، سواء كانت هذه القرارات متصلة بـ:

- عمل الكيان الادارى.

- نشاط الكيان الادارى.

- وظائف الكيان الادارى.

- توجهات الكيان الادارى.

## - مستقبل الكيان الادارى.

وهى دراسات استراتيجية لتوجهات الكيان الادارى فى المستقبل، والذي يحتاج اليها الكيان الادارى لرسم سياساته وتكتيكاته المختلفة.

وهى دراسات اكبر عمقا واوسع مدى، كما انها اشمل فى جمع البيانات الخاصة بها.

وهى هذا النوع من الاستخبارات الذى تم توجيهه لدراسة متغير من المتغيرات بشكل شامل ومتكامل للوقوف على تأثيره على الحركة التسويقية للكيان الادارى، وبالتالي تحديد طرق التعامل مع هذا المتغير.

## ثالثا - الاستخبارات التجريبية:

وهى اخطر انواع الاستخبارات، حيث تناول متغير تجريبى يتم ادخاله الى السوق لأول مرة، ومعرفة ردود الافعال الخاصة لهذا المتغير من كل من الاتى:

- المستاهلكين.

- الموزعين.

- المنافسين.

- الموردين.

- اجهزة الاعلام.

وتحديد مدى نجاح او عدم نجاح هذا المتغير التجريبى، وبالتالي تعديل السياسات الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية المتصلة به.

وتقوم هذه الاستخبارات على رغبة الكيان الادارى فى ادخال متغير تجريبى الى السوق، وقياس ردود الافعال تجاه هذا المتغير التجريبى، وبصفة خاصة عند وجود رغبة فى ادخال احدى المنتجات الجديدة الى السوق، ومعرفة ردود الافعال الخاصة بها، خاصة من جانب كل من:



- المستهلكين.

- المنافسين.

- شبكات التوزيع.

وتحديد افضل السبل للتعامل مع هذه العناصر بالغة الاهمية، خاصة فى مجال تأكيد الفاعلية، وفى مجال تحقيق عمليات الغزو المنظم.

وبالتالى تعتمد هذه الاستخبارات على امكانيات التحكم فى الظروف والعوامل المحيطة بالموقف والمؤثرة على السلوك، والمحددة للاتجاهات، وبصفة خاصة استخدام سياسات جديدة مثل:

• دراسة تأثير تطوير معين فى احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بانتاجها... خاصة من حيث الحجم، والشكل، واللون، والرائحة، والطعم، والصورة... الخ.

• دراسة تأثير استخدام سياسات سعرية معينة فى تسعير احد منتجات الكيان الادارى، مع استخدام سياسات جديدة للخصم سواء خصم التاجر، والموزع، او خصم الجملة، او خصومات الاوكازيونات، او خصومات اخرى غير نقدية يتم تحفيز عمليات البيع بها.. ويتم فى هذا الاطار اقتراح استخدام سياسات التسعير الضمنية، اى سياسات التحميل، حيث يتم تصريح جزئى لبعض البضائع بالتحميل مجاناً على بضائع اخرى تباع بأسعار محددة.

• دراسة تأثير استخدام سياسة معينة فى ترويج احد المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بتقديمها الى احد الاسواق، مثل الاعتماد على مهندسى المبيعات بشكل اساسى للوصول الى سياسات بيعية فعالة، من خلال الاقناع الفعلى للمستهلك، او استخدام سياسات الاعلان المكثف فى وسائل

الاعلام من اجل اقناع المستهلكين باهمية شرائهم للمنتجات المعلن عنها.

- دراسة مدى تأثير استخدام سياسة توزيع معينة فى عمليات البيع لاحد منتجات الكيان الادارى، ومدى نجاحها، وفاعليتها خلال المرحلة القادمة، وهو ما يتصل باختيار نوع الموزعين، هل سيتم استخدام اسلوب الموزع الوحيد المحتكر لتوزيع المنتجات، ام سيتم استخدام انظمة الوكلاء الموزعين، وتحديد ما هو مطلوب منهم، وتحديد ما سيقدمونه من اجل ضمان توزيع المنتجات، وبصفة خاصة ان هناك سياسات توزيعية معينة تكون اكبر كفاءة وفاعلية من سياسات اخرى..

وبذلك فان استخدام الاستخبارات التجريبية هو اخضاع الظاهرة للتجريب، والتعرف على كل ما يحيط بها، وما هى ردود الافعال تجاه المتغير الذى تم ادخاله، والاحاطة الشاملة بهذه الردود.

وتم هذه الدراسات بطرق مختلفة من بينها:

- ادخال متغير تجريبى الى السوق مع قياس بعد.
- قياس قبل، وادخال متغير تجريبى وقياس بعد.
- قياس قبل فى منطقتين متماثلتين وادخال متغير فى منطقة واحدة وقياس بعد فى كل المنطقتين.

#### **رابعا - استخبارات الحالة؛**

وهو الشكل الاكثر استخداما وفاعلية فى عمليات الاستخبارات، حيث يتم تجميع البيانات المكتبية والميدانية عن حالة معينة بذاتها، حيث يرغب متخذ القرار فى الحصول على كافة البيانات عنها، وهى بيانات تجمع من حيث اتفق، ومن حيث كانت، وتتم استخبارات الحالة عندما تهتم الاستخبارات بحالة معينة من الحالات،

وتفرد لها كل ما لديها من أجل الوصول الى كافة البيانات عنها، وبصفة خاصة لمواجهة خطر جارف عليها، وهو ما يحدث عند ملاحظة تغير ظروف سوق معينة من ضمن اسواق منتج معين طرأ عليها تغيير كبير وغير معروف اسبابه، وهو ما يستدعي معرفة:

- اسباب التغيير.
  - المدى الزمني للتغيير الذى حدث.
  - ما مدى استمرارية هذا التغيير.
  - العوامل التى احدثت هذا التغيير.
  - كيفية التجاوب مع هذا التغيير للسيطرة عليه، والاستفادة منه.
- حيث تهتم استخبارات الحالة بكل من:

- الوضع الحالى للظاهرة وما بلغته حجما ونوعا وقيمة.
  - نشأتها التاريخية والعوامل التى ساعدت على نشاطها.
  - مستقبل الظاهرة سواء فى اطار الممكن والمقصود حدوثه، او فى ضوء سيناريوهات مستقبلية محددة ومحتملة.
- وتعد دراسة الحالة دراسة تفصيلية متكاملة تستخدم فيها كافة الادوات والاساليب والطرق والمناهج الفاعلة للوصول الى النتائج المطلوبة.
- وهى دراسة تعكس خبرة وكفاءة الباحثين فى اجرائها، ومدى استفادتهم من البيانات التى تم جمعها... خاصة ان الهدف الرئيسى من دراسات الحال هو التأثير على السياسات المتبعة فى الكيان الادارى، سواء كانت:

- سياسات انتاجية.

- سياسات تسويقية.

- سياسات تمويلية.

- سياسات كوادر بشرية.

لتوافق مع النتائج التى تم التوصيل اليها فى دراسة الحالة.

وتستخدم اساليب عديدة فى استخبارات الحالة من بينها اساليب المحاكاه، وتمثيل الادوار، والسيناريوهات المفتوحة، والعصف الذهنى، والتماثل الفكرى، وبذلك فان سيناريوهات الحالة تعمل على توصيف الحالات الاتية:

- الحاجة الحالية ← المراد دراستها بعمق.

- المفردة العملية ← المراد الاحاطة بها.

- الشاذة عن القاعدة ← المراد معرفة تفاصيلها وبصفة خاصة اسباب الشذوذ.

- الفاعلة فى تحقيق الهدف ← المراد التحقق من فاعليتها وتنفيذها ونفاذها فى الاسواق.

- المحورية الرئيسية. ← المراد التثبيت من محوريته ومن دورها المحورى.



### خامسا - استخبارات المقارنة؛

وهى واحدة من اهم الاستخبارات التسويقية، حيث يتم اجراء المقارنات بينها وبين ظواهر مماثلة او مختلفة من حيث النشاط، والمدى الزمنى، ومن حيث الاراء، ومن حيث ما احدثته كل من الظواهر المقارنة من تأثير... الخ، وبذلك فان دراسات المقارنة تساعد على الوصول الى الفروق المؤثرة فى صنع الظواهر، وتأثير رائد منها على هذه الظواهر فى اجمالها العام.

حيث يتم دراسة شئئين للمقارنة بينهما، سواء من حيث:

- الفترة التاريخية الزمنية.
- المكان الجغرافى لكل منها.
- السكان والعوامل البشرية.
- حجم المبيعات الذى تم.
- محفزات البيع التى استخدمت.
- سياسات البيع المطبقة.
- عناصر الترويج المستخدمة فى كل منها.
- المناخ المصاحب لكل منهما.
- العناصر التى شاركت فى احداث كل منهما.

ويتم فى هذه المقارنة تحديد اوجة الاتفاق بين كل منهما، سواء فى احداث الظاهرة، او فى تطورها، او فى نطاق شمولها وعملها، وهو ما يجعل من المقارنة اداة جيدة للوصول الى الفروق التى تبين الظاهرتين المقارنتين، خاصة ان هذه

الفروق تظهر لمتخذ القرار ما يلي:

- العوامل التي ساعدت على النجاح والعناصر الأخرى المصاحبة لها.
  - العوامل التي وضعت قيودا ومحددات على الظاهرة وادت الى عدم نجاحها.
  - المجالات المتعين على الكيان الإداري الدخول اليها والاستفادة منها.
- وبذلك فان دراسات المقارنة تساعد على تحقيق الرؤية العلمية السليمة لظواهر الدراسية، وكذلك تحديد اوجه الاختلاف التي تمت وحدثت في الظاهرتين محل المقارنة، وبالتالي معرفة ما ادى الى حدوثهما بهذا الشكل، فضلا عن تحديد العوامل التي اسهمت في:

• هذا الاختلاف بين الظاهرتين.

• حدوث الظاهرتين.

• الشكل والحجم والتكلفة التي بلغتتهما.

وتساعد الدراسات المقارنة على اظهار الجوانب الخفية في تشكيل الظواهر الدراسية المختلفة، كما تساعد الباحث في الاستخبارات على تبين العناصر التي شكلت هذه الظواهر الدراسية المقارنة.

اي تحديد ما يلي:

- العناصر والعوامل الفاعلة في احداث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المساعدة في احداث الظاهرة.
- العناصر والعوامل المحايدة التي لم يكن لها تاثير في احداث الظاهرة.

وبذلك فان الدراسة المقارنة تقوم بها الاستخبارات التسويقية بشكل واع ومدرك ان هناك جوانب خفية يظهرها بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال المقارنات التي تتم في دراسات المقارنة، وخاصة ان هناك الكثير من الجوانب التي تحتاج الى معرفة، والى فهم كامل لدقائقها التفصيلية.

وبالتالى فان استخدام الدراسات المقارنة كوسيلة للوصول الى هذه الفروق سوف يساعد على تحقيق الفهم والرؤية المناسبة للظاهرة محل البحث والدراسة.

## المبحث الرابع

### اهمية الاستخبارات التسويقية

تتبع اهمية الاستخبارات التسويقية من وظيفتها، والكامنة في ترشيد القرارات المتخذة في عالم اليوم المليء بالاضطرابات شديدة التأثير على الكيانات الادارية، ومن قدرتها على الوصول الى البيانات السرية ذات الطابع الخاص، والتي يتم الاستفادة منها في تخطيط النشاط المستقبلي للكيان الاداري، سواء كانت هذه البيانات متعلقة بالماضي، او الحاضر، او المستقبل، وسواء كانت هذه البيانات تجمع من الميدان لاول مرة، او كانت منشورة في الصحف والمجلات والدوريات والنشرات الحكومية... حيث لا يستطيع متخذ القرار في عالم اليوم اتخاذ قراره بدون ان تتوفر لديه المعرفة الكاملة عن موضوع اتخاذ القرار، وبالتالي فان دائرة عدم التأكد المتسعة امامه سوف تضيق شيئاً فشيئاً من خلال المعرفة التي تم التوصل اليها والتحقق من سلامتها، وهي مهمة الاستخبارات التسويقية، التي تعمل على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الكيان الاداري، حتى يتخذ قراره في ضوء ما لديه من عناصر المعرفة، والتي تكونت لديه من تفاعلة مع المعلومات التي تم تزويدها بها، وهي معلومات ناجمة عن ما تم تشغيله واستخلاصه من البيانات التي تم جمعها من خلال نظام الاستخبارات التسويقية.

وبذلك تكتسب الاستخبارات التسويقية اهميتها الكبرى في ترشيد قرارات متخذ القرار، وفي تحسين الاداء العام للكيان الاداري، وفي زيادة ارباحه المحققة عن هذه القرارات المتخذة.

ان النظرة الموضوعية للاستخبارات التسويقية توضح بلا شك اي قرار رشيد يتم اتخاذه، لا يتم الا في ضوء المعلومات التي تم تزويد متخذ القرار بها، وان جهود رجال الاستخبارات التسويقية في الوصول الى البيانات الهامة والاساسية هي

التي اعطت هذه المؤشرات التي تم الاستناد اليها في الحصول على المعلومات، والتي تم تزويد متخذ القرار بها.

وتزداد اهمية الاستخبارات التسويقية بازدياد اعتماد متخذ القرار الادارى عليها، في ترشيد قراراته المتخذة بناء على البيانات التي تم جمعها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والوصول الى المعلومات السرية التي تساعد على جعل الرؤية واضحة امام متخذ القرار... فعلى سبيل المثال تمارس الكيانات الادارية دورها في تحقيق وتأكيد أعمالها والتمكن من الحصول على:

- السياسة التجارية للكيانات الادارية الاخرى العاملة في السوق، وتحديد ابعادها وجوانبها المختلفة، ومعرفة ماذا ترغب، وماذا تستهدف، وماتواجهه كل منها من صعوبات في تحقيق اهدافها، وما تبذله كل منها من جهود للوصول الى تحقيق اهدافها.

- الاسرار التجارية للكيانات الادارية الاخرى، والعقود والصفقات التجارية المزمع القيام بها خلال الفترة المقبلة بعضها قانوني، ومن هم الافراد المؤثرين في الصفقات، والعوامل المؤثرة عليهم.

- البيانات التجارية للكيانات الادارية الاخرى والتي يتم استخدامها في معرفة السلوك المتوقع لهذه الكيانات، وبصفة خاصة مجالات تطوير الانتاج وطرح وتقديم منتجات جديدة، والعناصر المؤثرة على قرارات تطوير المنتجات، وكذلك تطوير العمليات التسويقية التي يتم القيام بها، وكذلك الموارد البشرية، والموارد التمويلية..

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تكون مهمتها شاملة ومتكاملة، كما انها دائمة ومستمرة، وهي ايضا فعالة الى اقصى مدى، فهي ليست فقط جمع البيانات واستخراج المعلومات، بل التأكد من تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار عن كل ما يواجهه.



وبالتالى فان نتائج القرارات المتخذة تستند الى تقارير الاستخبارات التسويقية المرفوعة الى متخذ القرار، والذي عليه ان يراجع كل منها وفقا ومقتضيات وظروف العمل.

كما انها عملية دائمة ومستمرة طالما كان الكيان الادارى دائم ومستمر، وطالما كانت هناك حاجة الى جهودها فى حل المشكلات، ومواجهة الظروف المؤثرة على عمل الكيان الادارى، وهو ما يزيد من فاعليتها فى هذا الميدان الحيوى.

وكلما كان نظام الاستخبارات التسويقية فعالا، كلما كان:

- سريعا حاضرا فى الحصول على البيانات، وتشغيلها، واستخلاص المعلومات منها، وتزويد متخذ القرار بها لاحداث المعرفة، وترشيد قراراته المتخذة.
- قادرا على اختراق انظمة الحماية التى يقوم بها الطرف الاخر، والوصول الى الاتجاهات المستقبلية له، والنوايا التى يزعم المنافسون القيام بها، وبالتالي توفير المعرفة الكاملة عن خططهم المستقبلية.
- تحديد المواصفات التى يرغب فيها المستهلك، ويتطلع اليها فى المنتجات، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات عنها، وبمايسمح بعمليات تطوير المنتجات الحالية، وازافة منتجات جديدة اكبر فاعلية فى اشباع تطلعات المستهلكين.
- دراسة انماط الشراء والدوافع والمطالب الخاصة بالمستهلكين، وقدرتهم على استهلاك السلع المقدمة اليهم...وبصفة خاصة طموحاتهم وامالهم فى المنتجات المقدمة اليهم، واقتراح سيناريوهات وتصورات التعامل معها وتنفيذها.
- تحديد سوق الكيان الادارى وتوصيفة بشكل جيد، بحيث يستطيع الكيان

الادارى التعامل معه وبفاعلية كاملة، وبصفة خاصة تحديد علاقات العرض والطلب، والفجوة القائمة فى السوق، واتجاهاتها فى المستقبل.

• وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تزداد اهميتها، وتزداد د فاعليتها، ويزداد دورها فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى ايضاح بايجاز على النحو التالى:

#### **اولا - العوامل التى ادت الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية:**

تزداد اهمية الاستخبارات التسويقية مع كثافة المتغيرات والمستجدات التى تحدث فى عالم اليوم، سواء من جانب الكيانات الادارية المنافسة، او من جانب مؤسسات ومنظمات المجتمع المدنى، او من جانب الدول والحكومات وتدخلها المباشر وغير المباشر لتنظيم قوى السوق، او من جانب الافراد المستهلكين انفسهم. وهو ما يؤكد على ان هناك ضغوط متزايدة على متخذ القرار، من مصادر عديدة، سواء داخل الكيان الادارى، او من خارج الكيان الادارى، وان حجم المجهول من تاثير قراراته المستقبلية يتزايد، وان هناك حاجة ماسة لاستقرار ومعرفة سحب المستقبل، سواء القريب، او المتوسط، او البعيد.

وهناك بعض العوامل التى ادت الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية، من اهمها ما يلى:

- العولمة الاجتياحية.
- حرية الاسواق وانفتاحها.
- ازدياد حدة المنافسة وشراستها بين الكيانات الادارية.
- حرب الاستحواذات والاندماجات والخصخصة البشعة.

• تعدد الخيارات امام المستهلك، سواء من حيث الحجم، النوع، والشكل والاداء.

• الفساد المدعم بالنفوذ السياسى والاقتصادى والمتفوق بطغيانه.

• الممارسات شبة الاحتكارية والاحتكارية من جانب الكيانات الكبرى، واملاء ارادجتها بسط نفوذها.

وقد ادى ذلك الى سيادة اوضاع قاعلة فى الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة من حيث حجم الانفاق على جمع البيانات، وتحليلها واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها.

وهو ما دعم اهمية الاستخبارات، ومن قدرتها، ومن فاعليتها، سواء فى الوصول الى البيانات العلنية والسرية المطلوبة، او فى تحقيق دورها فى تنمية المعغومات وحالات المعرفة اللازمة لمتخذ القرار.

وقد ادت الاوضاع التنافسية التى تواجهها الكيانات الادارية الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية، سواء كان هذا متصلا بالدول والحكومات، او كان متعلقا بمنظمات ومؤسسات الاعمال، او كانت قائمة لدى شركات وافراد.

وقد ازدادت اهمية الاستخبارات التسويقية مع ضغوط قوى العولمة GLOBALIZATION التى اطاحت بكافة القيود والحواجز القائمة فى عالم اليوم، فارضة ذاتها على كافة الدول والقوى الاقتصادية المختلفة، بحيث فرضت على الجميع كيانات ادارية ضخمة، لها فاعلية غير محدودة مثل: الشركات الدولية النشاط، سواء كانت متعددة الجنسيات، او كانت متعددة الجنسيات، وادت الى طرح العديد من الاسئلة مثل:

- اين الكيان الادارى؟

- اين الآخرون؟

- ما الذى يدور فيهم ومن حولهم؟

- ما موقع منتجات الكيان الإدارى؟

- ما هو مستقبل الكيان الإدارى؟

وبالتالى معرفة وتحديد الوضع التنافسى للكيان الإدارى، وتحديد كيفية التعامل مع هذا الوضع، بحيث يبدأ الكيان الإدارى خطواته من موقف تنافسى يضمن له النجاح، ومن خلال هذا النجاح يتم ويتواصل الى قاعدة الاستمرار، وبالتالى فان هناك عدد كبير من الدراسات والبحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية من أهمها:

بحوث المنتجات، بحوث العبوة، والغلاف، وبحوث دوافع الشراء، وبحوث عادات لشراء، وتحليل عمليات البيع فى الكيان الإدارى، وتحليل منافذ التوزيع، وبحوث الاعلان، وبحوث الاعلام، وبحوث عمليات النقل، وبحوث عمليات التخزين، وبحوث اسعار البيع، وبحوث سياسات الخصم المتبعة، وبحوث سياسات الائتمان المستخدمة، وانظمة التقسيط سواء للمستهلك النهائى، او للوكلاء والوسطاء.

وهى بحوث بالغة الاهميتها تحتاج اليها الكيان الإدارى بشكل كبير سواء للاستخدام العام فى اعماله، او فى نطاق الاستخدام الخاص للقرارات الادارية الرشيدة المتخذة.

وبالتالى فان وظيفة الاستخبارات التسويقية قد تسع لتشمل تحديد الاطار العام الذى يعمل به الكيان الإدارى، وكذلك العناصر التى يعتمد عليها هذا الكيان فى عمله، وفى وضعة التنافسى وعناصر القوة، وعناصر الفرص التى له ان يستغلها،

فضلا عن تحديد مواطن الضعف، وعناصر التهديد التي يواجهها فى السوق، وهو ماسوف تساعد على المضى قدما فى تنفيذ السياسات التسويقية المخططة.

### **ثانيا - جوانب اهمية الاستخبارات التسويقية؛**

لعل عمل الاستخبارات التسويقية متشعب الجوانب، هو الذى يعطى له هذه الاهمية متعددة الجوانب، وهو ما يجعل عمل الاستخبارات التسويقية قبل انشاء الكيان الادارى، واثناء تشغيلة، وبعد حصول المستهلكين على الانتاج الذى يقوم الكيان الادارى بتسويقه... وبذلك فان نشاط الاستخبارات نشاط شامل ومتكامل، ومتشعب، وهو نشاط ارتباطى دائم ومستمر، وهو نشاط له اهداف عديدة يعمل على تحقيقها، كما ان له رسالة فى تحقيق المعرفة الكاملة لدى متخذ القرار.

حيث للاستخبارات اهمية ذات جوانب وابعاد عديدة، تحتاج الى ضرورة التعرف عليها والامام الكامل بها، وتناول جوانبها المتعددة بمزيد من الايضاح، فضلا عن نشاطها وعملها الذى تقوم به الكيان الادارى.

حيث يستمد نظام الاستخبارات التسويقية اهميته من الوظيفة التى يمارسها ويقوم بها فى منظمات الاعمال من حيث:

1. تقليل دائرة عدم التاكيد امام متخذ القرار، وذلك من خلال تزويد متخذ القرار بنتائج تحليل البيانات التى تم جمعها من مصادرها الاولى ومن مصادرها الثانوية...وبما يسهم بزيادة حالة المعرفة الكاملة لديه، وبما يمكنه من اتخاذ القرار الرشيد.

2. جمع البيانات من مصادرها المختلفة، والوصول الى البيانات ذات الطابع الخاص، والتأكد من سلامتها، ومن صلاحيتها للتعامل معها لغرض البحث والدراسة التى يتم القيام بها.



3. رصد وتتبع وتحليل البيانات التي يتم جمعها والوصول منها الى مؤشرات اتجاهية عامة، تساعد على الحصول على معلومات هامة، يتم تزويد متخذ القرار بها لاحداث حالة من المعرفة تمكنه من اتخاذ القرار الرشيد.
4. تحديد مستويات وجودة المعلومات التي تم التوصل اليها بعد تشغيلها، ومدى امكانية الاستفادة منها، خاصة في رسم سيناريوهات التعامل في مستقبل الكيان الاداري، فضلا عن وضع الاستراتيجيات الخاصة به في ضوء الرؤية المستقبلية التي اعدتها الاستخبارات التسويقية.
5. تحقيق المعرفة لدى متخذ القرار بكافة جوانب الموضوعات التي يهتم بها، وتحديد الابعاد الخاصة بهذه الجوانب، واطلاعة على المعلومات التي تم التوصل اليها، مع تحديد ردود الافعال المطلوب الوصول اليها، فضلا عن اختيار الطرق التي ستوصل الى ذلك.
6. تحديد نوع وحجم الفرص الواجب استغلالها، بل تشخيص هذه الفرص تشخيصا جيدا مبينا العائد والتكاليف الخاصة بها، واقتراح سبل استغلالها والمدى الزمني المفترض لهذا الاستغلال.
7. تحديد نوع وحجم التهديدات التي يواجهها النشاط مستقبلا وطرق التغلب على هذه التهديدات، وكيفية التوافق معها من خلال استخدام سياسات محددة بذاتها، وشرح وتحديد الادوات اللازمة لمواجهة هذه التهديدات، وطرق التغلب عليها.
8. تحديد ما يقوم به المنافسون، ومتابعتهم بشكل مستمر للوقوف على اتجاههم المستقبلي، وكيفية التعامل معهم في اطار الاستراتيجية العامة للنشاط الذي يقوم به الكيان الاداري.

9. تحديد ما ستقوم به الدولة، خاصة في مجال الرسوم الجمركية والاعفاءات الضريبية والحوافز التي ستقوم بها خلال المرحلة القادمة، وهو ما يحتاج الى معرفة كاملة بالتوقعات لما ستقوم به الدولة.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تستطيع بما تملكه من ادوات، وما تستخدمه من وسائل واساليب التوصل الى هذه البيانات، واجراء عمليات التشغيل بعد التأكد من صلاحيتها ومناسبتها تستطيع ان تكون مؤثرة ومفيدة في اتخاذ القرارات في الكيان الاداري، سواء من خلال:

- احداث المعرفة الشاملة والكاملة بما يتم ويجري في السوق.
- السيناريوهات والقصورات لمعالجة المشاكل الظاهرة في الكيان الاداري.
- المساعدة في بناء الاستراتيجية العليا للكيان الاداري وتصورات المستقبلية.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالي:

### ثالثا - تحقيق رؤية مستقبلية افضل؛

تملك الاستخبارات التسويقية قدرات فعالة من اجل الوصول الى رؤية مستقبلية افضل لكيان الاداري، وهي رؤية تتصف بكونها طموحة الى اقصى مدى، وهي ايضا فعالة الى اقصى مدى، وهي محرك ومحفزة لكافة القوى في الكيان الاداري. حيث هناك علاقات قوية ممتدة ومؤثرة ما بين الرؤية VISION وما بين المهام اللازمة لتحقيق الرؤية MISION وهو ما يرتبط ارتباط قوى ما بين القدرة على تنفيذ الحلم الطموحي الكبير للكيان الاداري وبين مهارات الاستعداد والتعامل مع العديد من المتغيرات والمستجدات التي تسعى الى تحقيق الرؤية.

وبالتالى فان التفاعل الحيوى ما بين الثوابت، وما بين المتغيرات يحرك الاحداث التى يقوم بها الكيان الادارى من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعية.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على ايجاد الروابط الاصلية ما بين الماضى والحاضر والمستقبل، ويتم ذلك من خلال ايجاد الرؤية الشاملة للكيان الادارى فى مستقبل افضل، وهو ما يحتاج الى تحديد كل من:

- المستقبل كما يجب ان يكون.

- المستقبل كما يمكن ان يكون.

- الفجوة المستقبلية بين ما يجب وما يمكن.

ويتم معالجة هذه الفجوة من خلال جهد كبير بالاستخبارات التسويقية، وهو المجال الرئيسى والاكثر ايجابية بالنسبة لنشاط الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على رسم رؤية مستقبلية ايجابية للكيان الادارى، والعمل على تحقيقها بابعادها وجوانبها المختلفة، سواء للجوانب الكلية للرؤية المستقبلية اوة بعناصرها الجزئية التى تشكل باجزائها نقاط عمل وتوافق، وذلك من خلال المساعدة فى اعداد سياسات الكيان الادارى المؤدية الى تحقيق هذه الرؤية فى المستقبل، وتحسين اوضاع هذا الكيان فى المستقبل، وذلك من خلال معرفتها الكاملة بما يواجهه الكيان الادارى فى الحاضر، فضلا عن الامكانيات والموارد المتاحة له.

وتتدخل الاستخبارات فى اختيار الطرق والمسارات المؤدية الى تحقيق خذخ الرؤية وتوضيح متطلبات المضى قدما فى هذه الطرق والمسارات، وهو ما يعنى ان اهميتها متواصلة ومستدامة.

وهى ما يتطلب فهما عميقا وكاملا لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وما تقوم به وتؤدي من اعمال، كما تحتاج الى ايضاح كامل لمهام الموكولة اليها، ودورها فى تحقيق اهداف الكيان الادارى، واستخدام الادوات الموصلة الى ذلك، وبصفة خاصة تحديد مدى الاحتياج الى:

- ادوات معينة.

- وسائل معينة.

- مهارات معينة.

- موارد بشرية وغير بشرية معينة.

- سياسات ادارية معينة.

ويتم استخدام ادوات عديدة فى تحقيق الرؤية المستقبلية، خاصة ان المستقبل وفقا لهذه الرؤية قائم على "ما يجب" ان يكون، وليس على "ما يمكن ان يكون"، واستخدام كافة امكانيات الكيان الادارى لتحقيق ما يجب وهو ما يجب ان تتجه اليه الجهود فى مجال رسم سياسات جيدة وفعالة لتنفيذ الرؤية المستقبلية الايجابية، والتي تحتاج الى دراسة فعالة لامكانيات الواقع الحالى، وكيفية تغطية الفجوة القائمة فى هذه الموارد، وهو ما يتم وضعة فى شكل خطط وبرامج لتنفيذ هذه الرؤية المستقبلية.

#### رابعا - انتهاز الفرص المتاحة فى الاسواق؛

وهى فرص يحتاج تشخيصها الى جهود كبيرة من جانب الاستخبارات، والعرض لكافة جوانبها، وابعادها، وتحديد حجم المخاطر المترتبة على عدم الاخذ بها، وهى واحدة من اهم مجالات ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية من حيث

قدراتها على استشفاف الفرص المتاحة فى الاسواق، والتعرف عليها، وتشخيصها،  
والتعريف بها لمتخذ القرار، واظهار كافة الجوانب:

- الاقتصادية.
- الفنية.
- التكنولوجية.
- الانتاجية.
- المالية.
- القانونية.
- البيئية.
- الادارية... الخ.

لهذه الفرص، وكيفية الوصول بها الى حيز التنفيذ، وتحديد افضل السبل  
للتعامل معها تسويقيا، وهى هذا النوع من الفرص الذى يشكل اقترابا من ما يمكن  
انتاجه بشكل:

- افضل.
- احسن.
- ارخص.

اى ان السلاح الرئيسى فى هذه الفرص هى تقديم منتجات افضل من حيث  
الجودة، واوفر من حيث السعر، واكثر اشباعا لاحتياجات المستهلك لها، وتكون  
البداية هى تحديد هذه الفرص، وتحديد الوسائل الجيدة لانتهاز هذه الفرص، فضلا  
عن ان تشخيص هذه الفرص جيدا يساعد كثيرا على انتهازها فى ضوء الاولويات  
القائمة، ووضع الخطط اللازمة للتعامل مع مكونات هذه الفرص، ومع ابعادها  
وجوانبها المختلفة.

سواء من حيث امكانيات الانتاج، او من حيث التوافق مع الامكانيات الانتاجية  
القائمة.



والفرص المتاحة فى السوق متنوعة المجالات متمثلة فى الاتى:

- عقد صفقات ضخمة.
- ارتباط طويل الاجل مع مستعمل للمنتجات.
- الحصول على سر من اسرار الصناعة.
- اكتشاف تكنولوجيا جديدة تماما افضل واحسن من التكنولوجيا المطبقة حاليا.
- تطبيق نظم ادارية افضل من حيث تطوير المنتجات وسياسات التسويق والتمويل والكوادر البشرية.
- وعادة ما يتم اختيار الفرص التى سيتم انتهازها، خاصة فى ضوء الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الادارى، وما يمكن لهذا الكيان ممارسة والقيام به، وما يمكن له توفيره، خاصة ان هناك العديد من الفرص التى يمكن انتهازها فى هذا المجال<sup>(1)</sup>.

وبعد دور الاستخبارات التسويقية مميزا فى هذا المجال من حيث ما يلى:

- تشخيص الفرص المتاحة.
- تعريف الفرص المتاحة.
- تحديد الموارد اللازمة لاستغلالها.

---

(1) - تعد الفرص التسويقية التى يعثر عليها نظام الاستخبارات التسويقية من المجالات التى تؤثر فى اعمال الكيان الادارى، وفى مستقبله، وهى تحدد له كيفية الوصول الى مستقبل افضل وفعال، وهو ما يتم ملاحظته من نجاح الشركات العالمية.

وبالتالى فان انتهاء هذه الفرص المتاحة سوف يساعد الكيان الادارى على تحقيق رسالته فى الاستمرار والديمومة.

وتقوم الاستخبارات التسويقية بوضع هذه الفرص فى اطار ترتيب زمنى لاستغلالها من حيث الاولوية وواجبات الاستغلال.

#### **خامسا - تجنب التهديدات فى الأنشطة التى يمارسها الكيان الادارى؛**

خاصة تلك التهديدات المؤثرة على نشاط الكيان الادارى، وبصفة خاصة على قدرته على تقديم وتطوير المنتجات، وعلى سياساته التسويقية التى يتبعها، وعلى سياساته التمويلية، وعلى سياسات الكوادر البشرية التى يستخدمها، وهى تهديدات عديدة، بعضها اقتصادى، والاخرى سياسية، وبعضها اجتماعى والاخرى ثقافية، وبعضها انسانى والاخرى تسويقية...الخ، وهى جميعها قد تكون محتملة، او غير محتملة... كما انها ايضا فعلية وتزامنية ومؤثرة على نشاط الكيان الادارى.

وهى من اهم واخطر الأنشطة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث يواجه الكيان الادارى العديد من التهديدات المؤثرة على نشاطه، والتى تعمل على خلخلة وزلزلة القواعد من تحت اقدامه، خاصة التهديدات التكنولوجية واحتمالات انسحاب تكنولوجيا الانتاج المستخدمة لديه من الاستخدام، واحتمالات دخول منافسين جدد اقوياء الى السوق بمنتجات اجود وباسعار اقل، وبالتالي تظهر احتمالات تحول السوق.

وهو اكبر تهديد يواجه الكيان الادارى، وبصفة خاصة عندما يكون قائد الكيان الادارى لا يملك رؤية مستقبلية من اجل تطوير منتجاته، او مصر على استخدام تكنولوجيا انتاج قديمة...

وهى تهديدات مؤثرة على كل من الاتى:

- عمل الكيان الادارى ونشاطه الجارى.

- مستقبل الكيان الادارى.

- علاقات الكيان الادارى.

- انظمة الكيان الادارى.

- تفاعلات الكيان الادارى.

ويتم تشخيص هذه التهديدات وتوصيفها وجمع كافة البيانات عنها، وبالتالي تقديمها الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى فهم ومعرفة كاملة بكافة عناصرها، والاحاطة الشاملة بها، خاصة ان هذه التهديدات قد لا تكون متطورة لدية، او انها فى حاجة الى تعريف كامل بها، خاصة ان قدرات الكيان الادارى على تطوير ذاته، ومعرفة ابعاد وجوانب هذه التهديدات تكون مرهونة بمدى معرفته بكل من التطورات التكنولوجية المطبقة فى جميع دول العالم، ومدى تعاقدات المربحة التى استطاع ان يحققها خلال السنوات الماضية... فضلا عن طموحاته المستقبلية التى يسعى الى الوصول اليها... فضلا عن قدراته التمويلية التراكمية التى استطاع تكوينها للانفاق على معالجة هذه التهديدات.

ومن هنا تتضح اهمية قيام جهاز الاستخبارات التسويقية، يتعرف هذه التهديدات، وبصفة خاصة توصيف وتشخيص هذه التهديدات، خاصة ان هذه التهديدات متنوعة، بعضها موجة لهيكل الاعمال، والبعض الاخر موجة للسلوك، والبعض الاخر موجة الى ميدان الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.

وهو ما يجب التنبيه اليه مبكرا، وبالتالي يتم التعامل مع التهديدات من خلال

الآتى:

- تجنب التهديدات.

- معالجة التهديدات.

- التوافق مع التهديدات.

ولكل أسلوب من هذه الأساليب طرق متعددة تعمل بحوث السوق على التعرف عليها، وعلى استخدامها بعقلانية رشيدة.

#### سادسا - حماية المصالح المؤكدة للكيان الإداري؛

يحتاج كل كيان إداري إلى حماية مصالحه، سواء كانت هذه المصالح قائمة ومركزة في منطقة بذاتها، أو كانت مصالح مرحلة وممتدة بشكل عام، ومن خلال هذه المصالح يمارس الكيان الإداري عمله، وهي مصالح مرتبطة بأوضاع تم وصفها خلال مراحل تاريخية تأسست فيها، ومورست من خلالها كل من:

- مواقع النفوذ.

- إملاءات المصالح.

- توازنات القوى والمصالح.

وبالتالي فإن إملاء هذه المصالح من جانب قوى معينة يفرض ضغوطا شديدة، خاصة أن مناطق النفوذ يصعب اختراقها، وتستخدم أساليب متطورة للتوافق العام معها، فضلا عن اتباع طرق متطورة لتعامل مع العقبات القائمة فيها.

وبالتالي فإن التهديدات والاضطرابات التي تهدد هذه المصالح تكون مدمرة إذا ما تحققت فضلا عن ما تمارسه من:

- ضغوط على الكيان الإداري وسياساته التي يقوم بتنفيذها.

- ممارسات عنيفة لضرب الكيان الادارى ووضع قيود على حركته.

- تنفيذ عقوبات قادرة على تعطيل مسيرة الكيان الادارى المناوى.

وهى عملية متعددة ومتشعبة تكاد تشمل جميع الانشطة والمجالات التى يمكن ان تشكل فى الوقت الحاضر او بمرور الوقت تهديدا مباشرا او غير مباشر على الكيان الادارى، وهو ما يجعل كل شئ مصدر قلق لهذا الكيان...حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على حماية الكيان الادارى من اى مخاطر تهدد مصالحه او وجوده، وزيادة فاعليتها فى توفير البيانات عن هذه المخاطر والتهديدات المتنوعة التى تواجهه، سواء كانت مخاطر:

- ترتبط بمصالح تسويقية.

- ترتبط بمصالح نتاجية.

- ترتبط بمصالح تكنولوجية.

- ترتبط بمصالح تمويلية.

- ترتبط بمصالح كوانر بشرية.

وبالتالى فان الوصول الى هذه التهديدات، تشخيصها، والتعرف عليها يساعد كثيرا فى التعامل معها وتجنبها، او فى الحد من خطورتها، وهو ما يجعل هذه المصالح ذات اوضاع قياسية، سواء من جانب المزارحين الذين يتطلعون بالتاثير عليها، او من جانب الكيان الادارى ذاته والمتطلع الى تحقيق المكانة والسيادة وعمليات قيادة السوق..خاصة ان قاسات هذه المصالح تظهر ان هناك العديد منها التى تمارس ضغوطها، وهى تكون:

- مصالح شديدة التأثير.



- مصالح متوسطة التأثير.

- مصالح ضعيفة التأثير.

وكلما نجحت الاستخبارات التسويقية فى ايضاح هذه المصالح، كلما كانت قدرات الكيان الادارى على اجتيازها وعبرها مرتفعة، وبصفة خاصة عند امتلاك الكيان الادارى لمزايا تنافسية متعددة.

لقد ادركت الكيانات الادارية ان بقائها فى افضل الاوضاع التنافسية يكاد يتوقف على معرفتها المبكرة باوضاعها العامة، والخاصة التى تعيش فيها، وهو ما يرتبط بقوة بعمليات جمع البيانات عن كل ما يقوم به المنافسون ويخططون للقيام به.

#### سابعا - حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الادارى؛

تساهم الاستخبارات التسويقية بفاعلية فى زيادة المكانة التنافسية للكيان الادارى من خلال نشاطها الذى تقوم به، خاصة ان امتلاك المعرفة هو احد المزايا التنافسية التى يحوزها الكيان الادارى حيث لا يعيش الكيان الادارى بمعزل عن الكيانات الادارية الاخرى، وهو يستمد قوته من قوة مكانة التنافسية بين هذه الكيانات، وهو يسعى دائما الى زيادة قوة مكانة التنافسية من خلال جهود الاستخبارات التسويقية فى توفير المعلومات اللازمة لكل من الاتى:

- الخطط التسويقية لتحسين المكانة التنافسية.

- التواجد الحيوى فى الاسواق بفاعلية كبيرة.

- اكتشاف الصفقات والفرص التسويقية السانحة.

حيث تساعد الاستخبارات التسويقية على بناء استراتيجية لتعزيز المكانة

التنافسية مبنية على معلومات حقيقية وفعلية، وبالتالي صيانة الوضع والمكانة التنافسية للكيان الإداري، وبناء استراتيجياته العليا في ضوء البيانات التي تم جمعها، وهو ما يحتاج الى وعى ادراكي شامل باهمية ودور الاستخبارات التسويقية في صناعة مكانة تسويقية تنافسية جيدة للكيان الإداري، وفي تأكيد سمعته التي حصل عليها، فضلا عن مجابهة اى مخاطر تحدث في الاسواق، ورسم سياساته المختلفة من خلال ما تم استخلاصه من مؤشرات اتجاهية عامة من هذه البيانات التي تم جمعها والتعامل معها.

وبذلك فان الاستخبارات التسويقية تساعد على امتلاك مزايا تنافسية متطورة محورها الرئيسي قائم على:

- مزايا تنافسية في الانتاج المتطور الذي يقدمه الكيان الإداري، سواء من حيث الجودة، او من حيث السعر، او من حيث الاشباع لاحتياجات المستهلك.

- مزايا تنافسية من حيث التسويق، والتواجد بفاعلية مؤثرة في السوق المحلي والدولي، والتفاعل التسويقي مع ما هو قائم في هذه الاسواق.

- مزايا تنافسية تمويلية من حيث الوصول الى افضل مصادر التمويل الخاصة بها.

- مزايا تنافسية من حيث الكوادر البشرية، سواء من حيث الخبرة، او من حيث الكفاءة، او المهارة.

### ثامنا - توفير الحماية والوقاية للكيان الادارى من الازمات والكوارث؛

وهى ازمات عديدة ومتعددة، حيث يمر الكيان الادارى بازمات، سواء كانت متصلة بالمواد الخام، او بنظام الانتاج، او كانت مرتبطة بالمنتجات، والعمليات التسويقية، او التمويلية، او الكوادر البشرية العاملة فى الكيان الادارى.

وتحتاج عملية التعامل مع الازمات الى سرعة تشخيصها، والوقوف على اسبابها، وحجم ما احدثته فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة ان الاستخبارات التسويقية من خلال معاشيتها للواقع الذى يعيشه الكيان الادارى تكون قادرة على:

- استشعار خطر الازمات وتقديم تقرير سريع مبدئى عنها.
- معرفة وتوقع اسباب الازمات ومعالجتها واقتراح سبل التعامل معها.
- تقديم مقترحات الحماية والوقاية من الازمات، بل وتوفير نظام مبكر جيد للتعرف بالازمات.

وبالتالى تجنب الكيان الادارى مغبة تحمل تكاليف ضخمة فى معالجة الازمات والكوارث ان حدثت، او التقليل من هذه التكلفة، خاصة ان هناك بعض الازمات التى تكون فجائية، وتكون مدمرة، واحداثها ماساوية...وان اخذ الاحتياطات الواجبة منها سوف يجنب الكيان الادارى شرورها.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية فعالا ومحققا لاهدافه، كلما استطاع استشفاف الازمات من خلال قدرته على رصد وتتبع وتحليل المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على حركة التعامل، وعلى فهم الاوضاع المختلفة الحادثة فى السوق، وعلى زيادة وعى الادارة العليا للكيان الادارى بهذه الحركة المتدفقة، وبالمعاملات التى تتم فى الاسواق، وبذلك يستطيع توفير سبل الحماية والوقاية من

الازمات والكوارث التي تحدث فى الاسواق وجعل الكيان الادارى فاعلا فى مواجهتها والوقاية منها.

ان هذا يفترض وعيا متزايدا من جانب الكيان الادارى بضرورة وجود استخبارات تسويقية لدية، وان يعطى لها متطلبات التعامل، خاصة الامكانيات المادية، والامكانيات البشرية... وان يصنع ويستمع جيدا ويقرأ تقاريرها بعناية كبيرة، وهو ما سيتم العرض له باجاز فى المباحث التالية:

## المبحث الخامس

### لماذا الاستخبارات التسويقية؟

تعيش الكيان الادارية فى عالمنا المعاصر فوق قمة من البيانات التى تم جمعها، وتحليلها، والاستفادة منها، فى ترشيد القرارات المتخذة، سواء كانت قرارات غزو الاسواق الخارجية، او التعامل مع متغيرات ومستجدات السوق المحلية... وتفق الكيانات الادارية اموالها الهائلة على اجراء البحوث والدراسات التى تمكنها من الاستمرار والتعامل فى عالم اليوم حيث تزداد الحاجة فى عالم اليوم الى البيانات والمعلومات التى تحتاج اليها الكيانات الادارية، وهى بيانات لازمة ليس فقط لاعداد الخطط، ولكن ايضا لتنفيذ هذه الخطط، فضلا عن تحقيق الاشراف الفعال فى كافة الاعمال والانشطة التى يمارسها الكيان الادارى.

وبذلك فقد تفاعلت العديد من العوامل التى جعلت الاستخبارات التسويقية عنصر اساسى ورئيسى فى كافة الكيانات الادارية المتطلعة الى الافضل، والى مزاحمة الكيان المسيطرين على الاسواق.

وتعد وفرة البيانات المحدد الاساسى لنجاح الكيان الادارى فى تحقيق اهدافه، وبصفة خاصة استراتيجياته التى يسعى اليها، ويجند من اجلها كافة القوى العاملة فى الكيان، كما تحدد سياساته فى ضوء البيانات التى تم جمعها، واختيار السياسات التى تحقق الاستراتيجية والتكيف والتلائم مع كل منها، وهو ما يتفق مع مقتضيات ومتغيرات كل منها، وهى الوظيفة الرئيسية التى تعمل عليها الاستخبارات التسويقية والتى عليها ان تتوافق مع كل من:

- المتغيرات التى تزداد سرعتها وكثافتها، سواء كانت متغيرات اقتصادية او سياسية، او اجتماعية، او ثقافية، او سلوكية، او تكنولوجية، او تنافسية، وهى بذلك تعمل على حماية الكيان الادارى من المخاطر والتهديدات التى



تتضمنها، كما انها تساعد على الوصول الى الفرص التى تحتاج الى التوافق معها.

• تكلفة القرارات المتخذة، وبصفة خاصة تكلفة الخطأ ومخاطر الاخفاق فى ممارسة الانشطة، وبصفة خاصة عندما تكون القرارات عشوائية ارتجالية، لا تستند الى البيانات التى تم جمعها بحوث السوق، وبالتالي فان التوافق معها يتطلب ان تكون هذه البيانات متوفرة، وان تكون المعلومات المستخرجة منها متاحة، وقد تم تزويد متخذ القرار بها.

• تحسين جودة القرارات المتخذة، والوصول الى درجة الرشادة القرارات وزيادة فاعليته الكاملة فى تحسين الموقف التنافسى للكيان الادارى.

• سرعة اكتشاف نقاط الضعف والاطء قبل تفاقمها والتصدى السريع لها لمعالجتها، وتجنب الكيان الادارى التكاليف الضخمة المترتبة عليها..

• تفهم اليات السوق وتفاعلها، وفهم اساليب عملها، وتحديد العناصر والعوامل المحركة لها، ولتأثيرها الشامل على نطاق اعمالها، وذلك من خلال الاختيار سبيل الحرية، او التدخل فى عمل هذه الاليات.

فوفرة البيانات تساعد على ترشيد القرارات المتخذة، خاصة ان فرصة الوصول الى قرار رشيد تصبح مرتفعة فى ظل توفير هذه البيانات وبالتالي الوصول الى قرار فعال ومؤثر وناجح، كما ان وجود البيانات يساعد على تحديد كل من الاتى:

- ما يواجه الكيان الادارى من مشاكل داخلية وخارجية، وحجم الضغوط المتولدة عن كل منها، وتأثيرها على عمل الكيان الادارى.

- تشخيص المشاكل التى يواجهها الكيان الادارى بشكل علمى سليم وتحديد

اسبابها، وامكانيات التعامل مع هذه الاسباب، وبالشكل الذى يوفر البيانات الحقيقية لمتخذ القرار.

- تحديد افضل الطرق لتعامل مع هذه المشاكل، وايجاد الحلول لها فى ظل الظروف والمعطيات التى يعيشها الكيان الادارى، ووضع التصورات الافتراضية للتعامل مع كل منها.

- تحديد المسئوليات الخاصة بهذه المشاكل، وتحديد من من الاقسام سوف يتولى القيام بها، وتحديد الافراد الذين سوف يتعاملون معها وعقد اجتماع دورى مع كل منهم لشرح ابعاد الموقف، وتحديد افضل السبل للتعامل مع معطيات الموقف، اخذا اعتبارات وظرفيات الزمان والمكان فى الاعتبار.

- تحديد الموارد والامكانيات اللازمة لحل هذه المشاكل والتعامل الصريح معها وفقا لاولويات محددة، حتى يتم حل هذه المشاكل مع الاخذ فى الاعتبار امكانيات الكيان الادارى، وقدراته على التعامل مع كل منها.

وبذلك تعمل الاستخبارات التسويقية على توفير البيانات المطلوبة، وبالتالى تقوم بعمليات الرصد لكافة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وتتبع الاحوال الخاصة بها، وتسجيل النتائج اولا باول، فضلا عن القيام بعمليات التحليل للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة، التى تساعد على الوصول الى المعلومات، وتزويد متخذ القرار بها، ومتابعة نتائج قراراته المتخذة.

وتتم هذه الاعمال ليس فقط لحل المشاكل التى يواجهها الكيان الادارى، ولكن ايضا للارتقاء بعملياته الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والكوادر البشرية التى تعمل لديه.

وهى بذلك توفر كم مناسب من البيانات الداخلية والخارجية اللازمة لتغطية هذه

المشكلات والتعامل معها... كما تساعد على وضع الحلول المقترحة لكل منها.

حيث تحتاج الكيانات الادارية الى الاستخبارات التسويقية فى عالم اليوم، وهناك ما يدعوها الى ذلك، ومن اهم اسباب لجوء الكيان الادارى الى استخبارات السوق ما يلى:

**اولا - الحاجة الشديدة الى فهم السوق ومعرفة ألياته وظروفه ووصف كامل لما يجرى ويحدث فيه :**

يعد فهم السوق باتّبارة من اكبر الاسواق التنافسية التى تحتاج الى فهمة، والى وعى ادراكى شامل بكامل ابعادة وجوانبة ومرامية، حيث ان السوق عالم ضخم تتفاعل فيه العديد من القوى ذات المصالح المتعارضة، والتى تتفاعل جميعها من اجل تعظيم مكاسبها، ومن اجل تحقيق الهيمنة والسيطرة على السوق، او الدخول الية بثقة وفاعلية كاملة، من خلال المعرفة الكاملة بالسوق، وبتطوراتها، وبالقوى المتحركة فيه، ومعرفة الفرص والتهديدات الكامنة فيه، اى معرفة كافة المعلومات عنه.

وبالتالى فان تشخيص السوق، ومعرفة القوى والاعناصر والفواعل المتحركة فى ألياته، وفى مساراته يساعد بشكل كبير على فهمة... حيث تقوم الاستخبارات التسويقية بدور كبير فى الحصول على بيانات عن السوق الذى تنوى ان تعمل فيه، وهى تصف وتصور وتكشف ما يحدث فى هذا السوق، من خلال البحوث والدراسات التى تقوم بها.

حيث تحتاج بحوث السوق الى توفير بيانات اساسية عن كل من الاتى:

- المستهلك الحالى، ودخلة وقدرة الشرائية، والجزء المتوفر لديه من هذه القدرة لشراء المنتجات التى ينتجها الكيان الادارى وبالتالي الوصول الى

تحديد ومعرفة هذا المستهلك، ومعرفة اتجاهاته، ومعرفة طموحاته المستقبلية، وتحديد العناصر التي ستند اليها في قراره الذي يتخذ.

• الموزع الحالي وامكانياته وقدراته التوزيعية، ومدى كفاءته في تغطية السوق، ومدى امكانية احلال موزعين جدد محلة، وتحديد افضل الطرق التوزيعية المستخدمة والمتبعة، وتحديد الفجوة التوزيعية وكيفية التعامل معها في ضوء الامكانيات والظروف المتاحة.

• نظام الترويج الحالي المتبع ومدى كفاءته في ترويج المنتجات، وما يحتاج اليه من تطوير، وبصفة خاصة انظمة رجال البيع، والالات، والاعلام، وتنشيط التعاقدات، والجهد الترويجي المتبع، خاصة من جانب المنافسين، ومدى نجاح كل منهم.

• نظام التسعير، وما يقوم به ويؤثر فيه هذا النظام، وانظمة الخصم التي يتبعها الكيان الاداري، سواء خصم الجملة، او خصم التجزئة، او خصم الكمية...الخ.

ويتم توفير البيانات بشكل ايجابي منتظم من خلال الاستخبارات التسويقية، حيث تتحدد مجموعة من المهام التي تعمل على الحصول على البيانات من مصادر البيانات وحثها ودفعها الى الادلاء بهذه البيانات، فضلا عن عمليات تأمين تدفق البيانات وبشكل متوال حتى تكون الاستخبارات التسويقية على بينة كاملة بما يحدث في السوق.

وبالتالي تصبح دراسة التطلعات الاستهلاكية من جانب المستهلكين احد المهام الحيوية التي تعمل على تطوير منتجات الكيان الاداري، وزيادة فاعليته.

وبما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلك، فعلى سبيل المثال ياتي تحديد

اي من الفئات العمرية يقوم باستهلاك المنتجات، ومن يقوم منهم باتخاذ قرار الشراء، ومن منهم يقوم بشراء هذه المنتجات، وعدد المنافسين حاليا في السوق، والنصيب النسبي للمنتجات التي يتيحها الكيان الاداري من اجمالي المبيعات الكلية الاجمالية لهذه السوق...وهي بيانات اساسية لا غنى للكيان الاداري عنها.

### **ثانيا- تجربة اشياء جديدة تماما واختبار رد الفعل السوقى تجاهها:**

حيث يحتاج الكيان الاداري الى تجربة اي متغير تجريبى، ومعرفة ردود الفعل تجاه هذا المتغير، والذي يختلف وفقا لاتجاهات كل من:

- المستهلكين والمستخدمين.
- الموردين للاحتياجات.
- الموزعين والوكلاء.
- المنافسين.
- الحكومة.

وبالتالى فان قيام الاستخبارات التسويقية بدراسة هذا المتغير التجريبى، وقياس رد الفعل تجاهه سوف يساعد على تحسين كفاءة هذا المتغير التجريبى عند اتخاذ قرار باستخدامه على نطاق اوسع، اي من خلال:

- تطوير الكفاءة الانتاجية وتحسين مواصفاته.
- الكفاءة التوزيعية.
- الكفاءة التسعيرية.
- الكفاءة الترويجية.



وهى طريقة قائمة على استخدام المتغيرات التجريبية فى اجراء البحوث، حيث يتم استخدام هذه الطريقة مثلا لمعرفة اثر استخدام نظام توزيع جديد تماما على حركة البيع، فعلى سبيل المثال فان استخدام شبكة الانترنت فى توزيع منتج من المنتجات سوف يؤدى الى حركة جديدة فى عمليات البيع... كما قد تؤدى الى اشياء جديدة سواء فى حجم المعرفة او فى طرق التعامل معها، وبالتالي فان استخدام المتغير التجريبي للوصول الى تحقيق الاهداف يكاد يرتبط بالبيانات التى تم جمعها عنه ووى ما يؤثر على المعرفة الكلية للمنشأة خاصة وان التجربة تكون دائما على نطاق جيد، فاذا ما نجحت اتسع نطاق التطبيق، وبالتالي فان الوصول الى هذه البيانات يكون امرا فى منتهى الاهمية للكيان الادارى عن اثر ادخال هذا المتغير التجريبي ومعرفة كافة التفاصيل الخاصة به.

وهو ما يرتبط ارتباطا قويا ليس فقط بحركة هذا المتغير، ولكن ايضا بالاتجاه الذى ياخذة، وبالتالي فان معرفة كل كمن حجم ونوع واتجاه هذه الحركات الكلية، وتحديد عناصرها الجزئية يساعد على الوصول الى درجة عالية من الكفاءة فى التعامل مع هذه المتغيرات والمستجدات، كما تتيح لكيان الادارى الفرصة الكاملة ليس فقط للتحكم فى هذه المتغيرات، ولكن ايضا لتوظيفها فى الاتجاه الصحيح.

وهو ما يوضح ان هناك نوعان من المتغيرات هما:

**النوع الاول - متغير تجريبي من صنع الكيان الادارى ويرغب فى معرفة اثره.**

**النوع الثانى - متغير تجريبي من صنع كيانات ادارية اخرى ويراد معرفته ومعرفة تطوره وتحديد اتجاهه.**

### ثالثا- معرفة كيف سيؤثر ادخال متغير معين على توزيع المنتج الذى يقدمه الكيان الادارى فى السوق:

وهو هذا النوع من المتغيرات التجريبية التى تقوم بها الكيانات الادارية  
الاخرى، خاصة ان هذه الكيانات مؤثرة، وهى بيانات اساسية ولازمة لحسن عمل  
الكيان الادارى، خاصة ان اى تغيير فى مواصفات المنتجات التى ينتجها تؤدى الى  
نتائج كثيرة تحتاج الى معرفتها، سواء كانت هذه النتائج:

- ايجابية مؤكدة.

- سلبية مؤكدة.

- غير واضحة وغير محددة.

فعلى سبيل المثال قد يقوم الكيان الادارى باحداث تغييرات فى شكل منتج  
معين، او يحد ان السوق به منافس قد احدث تغييرا معيناً، حيث كثيرا ما يكون  
الكيان الادارى غير متأكد من النتائج التى اتخذها فى تغيير كل من:

- شكل العبوة.

- حجم العبوة.

- الالوان الخاصة بالعبوة.

- مكان العبوة.

- البيانات المدونة على العبوة.

وبالتالى يحتاج الى معرفة هذا التأثير، وبالتالى تحديد ما اذا كان هذا التأثير  
ايجابى، او سيكون تأثيرا سلبيا على حركة التعامل على المنتجات.

ويتم دراسة تأثير ما تم اتخاذه على حركة المبيعات، وعلى اتجاه المبيعات، وعلى حجم واتساع السوق، وعلى حجم العمليات التسويقية التي تحدث، وعلى حجم المعاملات والعمليات التي تتم في السوق، وبالتالي على نظام التوزيع الذي يستخدمه الكيان الإداري، سواء من حيث:

- تعديل النظام الحالي واستبداله بنظام توزيع أفضل.

- تطوير النظام الحالي من خلال جعله أبسر وأفضل.

- استخدام نظام توزيع اضافي بالاضافة الى النظام الحالي.

وهو ما يحتاج من الكيان الإداري الى معرفته من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها والوصول الى المعلومات منها، من خلال جهاز الاستخبارات التسويقية... وبصفة خاصة ان تكلفة هذا المتغير التجريبي ستكون مضاعفة اذا تم تجاهل البيانات الواردة الى جهاز الاستخبارات التسويقية، وتجاهل بعض ردود الافعال السلبية تجاهه.

#### **رابعا - تحديد اتجاهات وردود افعال قوى السوق تجاه منتج محدد:**

او تجاه احداث تغيير في هذا المنتج او في احد السياسات الانتاجية التسويقية المتصلة به، وهو ما قد يتم ملاحظته في السوق الدولية عند اتباع احد الشركات العالمية لسياسة توزيع معينة، او استخدامها المعروض السلعي كاساس ترويجي فعال، او استخدام سياسات التحميل، سواء للمنتجات او لمنتج معين يراد تسويقه.

حيث يتم تحديد وتشخيص اتجاهات وردود فعل قوى السوق تجاه منتج محدد، وبالتالي رسم سياسات الكيان الإداري على ضوء ما تسفر عنه البيانات التي تم

جمعها وهو اتجاه ايجابي فعال، خاصة ان كل قرارات الكيان الادارى المتخذة تصبح قائمة على بيانات حقيقية ثم جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وتحديد المعلومات التى يحتاج اليها متخذ القرار فى الكيان الادارى. وهو من البحوث الميدانية المتخصصة التى يتم فيها قياس ردود افعال قوى السوق تجاه احد المتغيرات التجريبية التى تم ادخالها على السوق، واستخدام ردود الافعال فى رسم سياسات معينة يراد، التوجة بها بهذا المنتج، فضلا عن معرفة ما يمكن ان يقوم به كل منهم تجاه سياسات الكيان الادارى، وبصفة خاصة تحديد ومعرفة اتجاه كل من:

- المستهلكين.
- المنافسين.
- الموردين.
- الحكومة.
- الراى العام.

وهو ما يتناول جمع بيانات عديدة قائمة على عمليات: رصد، وتتبع، وتحليل ردود الافعال التى تمت.

وكما كانت هذه البيانات تفصيلية كلما تم التوصل الى العوامل والعناصر الاساسية المؤثرة على السلوك العام للمستقصى منهم ردود الافعال... وتعتبر سياسات ردود الافعال من اهم واخطر السياسات التى يتبعها الكيان الادارى، والتى تجعله لا يقوم باى عمل الا من خلال البيانات التى يقوم بجمعها كردود افعال عن ما تم تجربته فى السوق..

#### خامسا - الوصول لما يقوم به المنافسون؛

حيث يتم الاسترشاد بما يقوم به المنافسون، خاصة اذا كان هؤلاء المنافسون لديهم القدرة والفاعلية الكاملة فى سوق المنتجات التى يقوم الكيان الادارى بانتاجها،

وهو ما يجعل الكيان الادارى يهتدى بهؤلاء المنافسون، كما يستطيع ان ياخذ سياساته:

- دفاعية حمائية.

- هجومية فعالة.

وهو ما يحتاج الى يقظة تامة سواء لمعرفة كل من الاتى:

- افعال المنافسين وما يقومون به بالفعل فى السوق.

- ردود افعالهم تجاه ما يقوم به الكيان الادارى.

ويتم ذلك من خلال رصد وتتبع وتحليل ما يقوم به المنافسون، وتحديد الابعاد والجوانب التى تحتاج اليها بحوث السوق، والتى تساعد متخذ القرار على ترشيد قراراته والتعامل بفاعلية اكبر مع هذه المتغيرات التى تحدث من جانب المنافسين فى السوق.

وبصفة خاصة معرفة:

- ما يقوم المنافسون بانتاجه وخططهم نحو تطوير ما يقومون به.

- السياسات الترويجية القائمة، واى التطويرات متصلة بها.

- السياسات التوزيعية المتبعة، او التطوير فى السياسة التوزيعية لكل منهم.

- السياسات السعرية لكل منهم، واى تطوير يتصل بالسياسة السعرية.

وهو ما يحتاج الى البقاء على معرفة كاملة بالمنافسين، وما يستهدفونه خلال المرحلة المقبلة، واستخدام اساليب عديدة للبقاء على معرفة كاملة واحاطة قورية بما يحدث وما يتم.



وقد تطورت الاستخبارات التسويقية حيث يتم معرفة اتجاهات المنافسين، وهو ما يحتاج الى استقراء الخطط التنافسية لكل منهم، والى معرفة كاملة بكل ما يقوم به كل من:

- قوى التنافس.

- محاور التنافس.

- جوانب التنافس.

وبالتالى فان قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على التعامل مع متطلبات النشاط سوف تزداد وتقوى، وبما يؤدي ذلك الى قدرات هائلة وفعالة يحتاج اليها نشاط الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى تحديد الرؤى المستقبلية للتعامل مع هذا النشاط.... فالكيانات الادارية لا تستطيع فى عصرنا الحاضر الاستغناء عن أنشطة جمع البيانات، خاصة ان نشاط اى كيان ادارى يتصل دائما بقوى السوق، سواء كانت هذه القوى هى: المستهلكين، او المنافسين، او الحكومة، او الموزعين، او الموردين... او الراى العام المؤثر على حركة واتجاه الكيان الادارى.

وبالتالى يحتاج الامر الى ايضاح، وتاكيد ان ترشيد القرار لمتخذ القرار هو السبب الرئيسى وراء استخدام الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج الى ابراز وتوضيح تام لكافة عمليات الاستخبارات التسويقية.

فالاستخبارات التسويقية وجدت لحاجة اساسية وضرورية، وهى الحاجة الى البيانات، والتي يتم استخدامها للحصول على المعلومات، والتي تستخدم للوصول الى درجة مرتفعة من المعرفة... وبالتالي ترشيد القرارات المتخذة.

والاستخبارات التسويقية بذلك تعتمد فاعليتها، كما انها تستمد اهميتها، وهو ما يحتاج الى ان تتفاعل ابعاد وجوانب الاستخبارات التسويقية بشكل متكامل، خاصة ان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط اصبح متغلغل بشكل كبير فى كافة الكيانات الادارية.

## المبحث السادس

### كيفية عمل الاستخبارات التسويقية؟

على عكس أى نشاط، فإن نشاط الاستخبارات التسويقية ينشأ لذاته، نظرا للحاجة الشديدة لتوفير المعلومات التى يتم استشفافها من البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

فأى معلومات يتم تزويد متخذ القرار بها لا تأتى الا من خلال بيانات، تم جمعها بمعرفة الاستخبارات التسويقية، وتم تشغيلها، وتم التعامل الجيد مع مكوناتها، واستخراج الفجوات والمؤشرات الاتجاهية منها، وتضمينها تقريرا كتب بشكل جيد... حيث لا بد من وجود حاجة فعلية وشديدة لمتخذ القرار للمعلومات التى يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، والذي يقوم بتحديد البيانات التى يتم جمعها من مصادرها المختلفة، وفى الوقت نفسه تطوير علاقته بمصادر البيانات، وضمان تدفق هذه البيانات بشكل دائم ومستمر، وبما يجعله على اطلاع كامل بما يحدث ويتم فى السوق.

وبالتالى فإن نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط حيوى، دائم ومستمر، وهو نشاط قائم على حالة الشغف وحب المعرفة القائمة لدى أى فرد من الافراد لمعرفة ماذا لدى الآخرين؟، وماذا يفعلون؟، ويدبرون؟، وهى معرفة اساسية ليس فقط لتوفير عوامل الحماية والوقاية من شرور الآخرين، ولكن ايضا للتعامل معهم الفعال، وفى الوقت نفسه لتوفير عناصر المعلومات عن كل ما لديهم، خاصة ان جهود الاستخبارات التسويقية سوف تعكس ذاتها على قدرات الكيان الادارى فى:

- تخطيط أنشطة الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادر البشرية.

- تطوير منتجاته وجعلها افضل.

- تطوير سياساته التسويقية وجعلها افضل.

- تطوير سياساته التمويلية وجعلها افضل.

- تطوير سياساته للكوادر البشرية وجعلها افضل.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط منظم، يعمل وفق اليات منهجية للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، وتحليلها، واستخراج المؤشرات والفجوات الاتجاهية منها، وهى نشاط يحتاج الى المؤمنين به، كما انه نشاط قائم على استخدام ادوات عديدة، وهى جميعها ترتبط بفنون جمع البيانات التى تم التدريب عليها، والاحاطة الكاملة بدقائقها، ومعرفة شروط استخدامها، واهمية توفير الظروف والمعطيات الخاصة بكل منها، فضلا عن ضرورات هذا الاستخدام، ومقتضياته.

حيث ان عمل الاستخبارات التسويقية متعدد ومتشعب، فهو ضارب بعمق داخل الاسواق، يتعرف عليها، ويعرف كافة جوانبها، وابعادها، كمت انه محدد للأنشطة الفاعلة فى هذه الاسواق، سواء كانت هذه الأنشطة متصلة بكل من:

- المنافسون. - الموردين.

- الجهات الحكومية. - المستهلكين.

- الموزعين والوكلاء.

حيث ان اعمال الاستخبارات التسويقية شاملة ومتكاملة ومتعددة ومتنوعة تحيط بالثوابت والمتغيرات التى تحدث فى السوق، كما تحيط بالامال والطموحات الخاصة بالقوى الفاعلة فى السوق، كما يضاف اليها الاتجاهات التى تحدث وتتطور بفعل عوامل الزمان والمكان والتى تؤخذ فى الاعتبار.

وقد تطور عمل الاستخبارات باستخدام ادوات ابتكارية فيه، وهو ما جعل من

الفكر الابداعى اداة رئيسية للجهود التى تتم فى الاستخبارات التسويقية، وهو جهد له طبيعته الارتكازية المتخصصة.

وعلى هذا فان نشاط الاستخبارات نشاط تفاعلى اوجد ذاته، واوجد معه قدرات فعالة للوصول الى البيانات، وتحليلها، ويتم الاستخبار من خلال منهج علمى متكامل على النحو التالى:

#### اولا - عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة؛

وهو اجتماع اسبوعى دورى يتم بشكل متالى، حيث يتم الدعوة لهذا الاجتماع، والذي يجب ان يتم الاعداد له اعدادا خاصا، وهو اجتماع يضم مدير الاستخبارات التسويقية ومعاونيه، كما يضم ايضا الباحثين الذين سيقومون بجمع البيانات، وهو اجتماع له اهداف عديدة من بينها التدريب على عمل الاستخبارات، والاحاطة الشاملة والكاملة بفنون استخدام ادواتها، والتعرف على المشاكل والعقبات التى تواجه الباحثين، واختيار واختبار قادة فرق المهام البحثية، والذين سيقومون بعمليات جمع البيانات المطلوبة، والتدخل العلمى لمواجهة المشاكل الخاصة بجمع وتحليل هذه البيانات.

حيث يعد اجتماع الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية التى يقوم بها مدير الاستخبارات، والذي عليه ان يكون متمرسا حصيفا، وفى الوقت ذاته محفزا عنيدا ومحبا للباحثين، كما ان قدرة هذا المدير على حسن ادارة هذا الاجتماع يجب ان تكون مشهورة وملموسة من الكافة... وهو المجال الاساسى الرئيسى لنشاط الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم عقد اجتماع فى بداية الاسبوع يتم استعراض فيه ماذا تم فى الموضوعات القائمة، ومناقشة العقبات والعراقيل التى تم مواجهتها، واقتراح سبل

مواجهة هذه العراقيل، ثم اقتراح الدراسات والبحوث الجديدة، وتوزيعها على من سيتولى مهمتها.

ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى ان يكون مدير الاستخبارات التسويقية على بينة وعلم بما يحدث ويتم، ويقوم بانتقاء الافراد الذين سيخصصون للقيام بدراسات معينة ومحددة.

ويتم ادارة هذا الاجتماع بذكاء كبير، حيث يقوم مدير الاستخبارات بتصنيف العاملين معه، واعدادهم للمهام الموكولة اليهم، كما ينتقى له الباحثين الذين سيقومون بمعاونتهم، وهو فى ذلك يملك رؤية للتعامل مع موضوعات البحث والدراسة الموكولة اليه... فضلا عن الاحاطة بالمتغيرات والمستجدات التى تتم وتطرأ على السوق، وهو ما يجعل الاستخبارات التسويقية اداه الاحاطة الفورية العامة بكل ما يحدث ويطرأ فى السوق الذى يعمل فيه الكيان الادارى.

ويتم عقد هذا الاجتماع بالتحضير الجيد له، وهى عملية يقوم بها متخذ القرار فى الاستخبارات التسويقية مع معاونة بهدف الوصول الى ما يلى:

- توزيع موضوعات البحث المطلوبة منهم، ومعرفة ما لدى كل منهم من موضوعات سابقة، وحجم الذى توصلوا اليه فيها.

- تحديد المصادر المقترحة لجمع البيانات، والطرق والاساليب والادوات التى سيتم استخدامها، ومتطلبات كل اداه منها.

- تحديد ما يحتاج اليه الباحثين للوصول الى البيانات المطلوب جمعها، خاصة ان هناك بعض البيانات ذات طابع سرى خفى، مثل النوايا والاتجاهات الخاصة بالمنافسين... ويتم الوصول اليها باستخدام اساليب عديدة وفعالة.



- وضع خطة البحث والاتفاق على بنود هذه الخطة، ومناقشة كل بند منها للتعرف على ما فيه، وبالتالي شرح المطلوب من كل عنصر فيها، وإزالة أى لبس، أو غموض، أو تعارض يبدو فيها، وتحقيق الانسجام والتكامل فى عمليات جمع البيانات الخاصة بالبحث والدراسة.

- متابعة تنفيذ خطة البحث والتدخل لمعالجة العقبات والمشاكل التى تواجه الباحثين، حتى يتم كتابة التقرير النهائى ورفعته الى متخذ القرار فى الكيان الإدارى.

ويتم فى هذا الاجتماع مناقشة عامة مفتوحة للوصول الى ما يتم تنفيذه وعمله، ومعرفة كافة العناصر والأشياء التى يتم استخدامها فى الاستخبارات التسويقية، خاصة الجديد المبتكر الذى سيتم تطبيقه، وتنفيذه، والآثار المتوقعة على هذا التنفيذ والتطبيق.

### **ثانيا - قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات؛**

حيث يقوم متخذ القرار بتكوين فريق المهام البحثية الذى سيتكلف بإجراء البحوث والدراسات التى سيتم جمعها، وهو فريق يتم تكوينه وأسناد قيادته بمعرفة مدير الاستخبارات التسويقية فى ضوء المعطيات الخاصة به، وهو ما يشير الى أن تكوين فرق المهام يخضع لرؤية ذاتية متكاملة لمدير الاستخبارات التسويقية، خاصة فى ضوء كل من:

- الدراسة والبحث المطلوب القيام به.

- الوقت المطلوب لانجاز البحث.

- التكاليف والاعباء الدراسية الخاصة بهذا البحث.

- الاعمال المطلوب انجازها فى هذا البحث.

- فريق المهام البحثية الذى تم تكوينه.

وبالتالى فان الفريق البحثى يتولى القيام بالمهام البحثية المطلوبة، حيث يتم عمل بحوث الاستخبارات التسويقية من خلال فريق مهام متكامل، يقوم بجمع البيانات المطلوب الوصول اليها، وتحديد المصادر المكتبية والميدانية اللازمة للوصول الى البيانات، ومعالجة هذه المصادر بما يتوفر لديها من الاساليب، خاصة ان المعالجة المتعددة، والكثيرة، والتي يتم التدريب عليها من خلال ممارسة النشاط البحثى، والوصول الى البيانات باشكالها المختلفة والمتعددة، تكون المهمة الاولى والاساسية لهذا الفريق.

ويتم تكوين فريق المهام البحثية من خلال قياس عدد الساعات المتوقع قضائها لجمع وتحليل البيانات المطلوبة، ووضع العدد المناسب للباحثين الذين سيقومون بهذه المهمة.

كما يتم تحديد نوعية الباحثين وتخصصاتهم ومؤهلاتهم الدراسية، وكفائتهم ومهاراتهم وفقا ومقتضيات البحوث والدراسات المزمع القيام بها.

كما تشمل عمليات تحليل البيانات ايضا قدرات متخصصة فى التعامل الاحصائى مع هذه البيانات، واستخدام الانوات الرياضية والاحصائية والقياسية اللازمة، وهو ما يقتضى معرفة كاملة بهذه الادوات، ومهارة كاملة فى استخدامها.

### ثالثا - تحليل البيانات التي تم جمعها:

وهي عملية تجزئة البيانات التي تم جمعها لتحديد لعناصر والاجزاء المرتبطة بمشكلة البحث، حيث يتم تحليل البيانات التي تم جمعها، ويقتضى التحليل المعرفة الكاملة بالعناصر والمكونات الخاصة بقضية البحث الذي قامت الاستخبارات التسويقية بجمع البيانات الخاصة به.

وهي قضية كلية شاملة ومتكاملة، يتم النظر اليها لمعرفة اسبابها الحقيقية، وعناصرها الجزئية المكونة لها، وتحديد الآثار لكل منها، سواء على تشكيل الظاهرة العامة الكلية، او على التكوين العام لهذه الظاهرة.

وهي عملية تعقب عمليات فرز البيانات التي تم جمعها، واستبعاد غير الصالح منها، والحصول على سلسلة زمنية متدفقة من البيانات، والتأكد من سلامتها ومن ملائمتها للبحث المطلوب، فضلا عن صدق مصادرها، ومعاصرتها لواقع البحث والدراسة، وبالتالي البدء في تحليل هذه البيانات من خلال تناولها كقضية كلية مؤثرة، ثم تناول اجزائها وعناصرها وتحديد طبيعة كل عنصر منها، ومعرفة تاثيره على احداث الظاهرة محل الدراسة، وتحديد كيفية التأثير على هذا العنصر، وبالتالي فان التحليل يساعد على معرفة كاملة بالظاهرة محل الدراسة والبحث، وتحديد كل العناصر التي ساهمت فيها، وتحديد اى العناصر المصاحبة والتي ساعدت على نشوئها، اى معرفة القضية الكلية، واجزائها، وعناصرها المكونة وتحديد العناصر الخاملة التي شكلت في مجموعها العام الاطار العام الخاص بالظاهرة محل الدراسة.

وبذلك فان تحليل البيانات يستلزم تواجد:

- خبراء متخصصين في عمليات التحليل العلمى للوصول الى العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة وتحديد الجوانب والمرتكزات الخاصة بها.

- خبراء فى العمليات القياسية والاحصائية والرياضية لدراسة عناصر الظاهرة وتحديد الارتباطات الخاصة بكل منها.

- خبراء فى معرفة الاتجاهات واحتمالات هذه الاتجاهات من خلال الاستقراء الجيد للبيانات التى تم جمعها.

ويساعد التحليل على تحديد الرؤية المنهجية لموضوع البحث والدراسة، خاصة الاوزان النسبية ودور وممارسات العوامل والعناصر التى صنعت الظاهرة.

#### رابعاً - استخراج الفجوات الاتجاهية؛

حيث يقوم فريق المهام البحثية باستقراء البيانات التى تم جمعها، وبالتالى استخراج الفجوات الاتجاهية منها، وهى الفجوات التى ترتبط ارتباطاً قوياً بموضوع البحث، حيث تعبر الفجوة عن اتجاه كل من:

- الظاهرة التى يتم البحث عنها.

- الكيان الادارى الذى يقوم بالبحث.

- الاوضاع المستقبلية فى اطار المنظور الكلى للظاهرة

وبالتالى زيادة قدرة الباحثين على معرفة العناصر والمكونات التى صنعت هذه الفجوة الاتجاهية، وتحديد لماذا صنعت هذه الفجوة ؟، وتحديد افضل الطرق والبدائل للتعامل معها ؟.

وهو الهدف الحقيقى للاستخبارات التسويقية، حيث ان المعلومات التى تم التوصل اليها تشير الى هناك قدر كبير من البيانات يحتاج الى تحديث، والى تطوير، والى جمع جديد له، سواء من حيث:

- الحجم الكلى لظاهرة البحثية.

- النوع الذى اتخذته الظاهرة البحثية.

- الارتباطات التى اوجدتها الظاهرة البحثية.

ويقوم مدير الاستخبارات التسويقية بتحديد كل منها فى ضوء العلاقات الارتباطية الخاصة التى تحكم عملها، خاصة ان هناك جوانب يحتاج الى التركيز عليها لآظهارها، وتحديد كيفية التعامل معها عبر الوسائل المختلفة، وعبر البدائل التى تم التوصل اليها، وتحديد تكاليف كل بديل منها.

وتعد هذه الفجوات اساس معرفة الظروف والقدرات الخاصة بالكيان الادارى، حيث يتم تحديد ما يجب ويتعين الوصول اليه، وتحديد ايضا ما يمكن الوصول اليه، ومن خلال هذه الفجوة يتم تحديد حجم الاعمال المطلوبة، سواء لعبور الفجوة، او الالتفاف حولها او الابتعاد عنها... وتحديد حجم التهديدات المتعلقة بها للوصول الى افضل الطرق للتعامل مع هذه الفجوة.

وهى المهمة الاساسية التى تعقب تحليل البيانات، حيث ان الفجوة هى فجوة بين ما هو قائم ويمكن تحقيقه، وبين ما يجب ان يكون، وتحديد سبل التعامل مع هذه الفجوة، ووضع مزايا وتكاليف كل بديل، خاصة ان التعامل مع الفجوات ليس بسيطا، بل يحتاج الى قدر كبير من الوعى الادراكى الشامل بحقيقة الفجوة واتجاهاتها المتعددة.

ويختلف تقدير الفجوة الاتجاهية حسب قدرة ورغبة الباحثين، وهو ما يتصل اساسا بقدرات وامكانيات الكيان الادارى، وطموحاته، واهدافه العليا التى يسعى للوصول اليها.



### خامسا - تكوين المعلومات وتزويد متخذ القرار بها:

وهى مرحلة استخراج المؤشرات الاتجاهية العامة، والتي تظهر عبر تحليل الفجوات، وهى تساعد على معرفة كاملة بموضوع البحث الذى تقوم به الاستخبارات، وهى مرحلة ذات طبيعة خاصة ترتبط بعمليات:

- الاستنتاج.

- الاستخلاص.

- البدائل المقترحة.

التي يتم التوصل اليها، وهى النتائج التى يتم تضمينها تقرير الاستخبارات التسويقية، والذى يتم رفعة الى متخذ القرار، والذى يتحدد بناء على معرفة كاملة بقدرات متخذ القرار، وعاداته التى تعود عليها، وبالظروف والمعطيات المصاحبة لهذه الاوضاع.

حيث يتم تضمين المعلومات التى تم التوصل اليها تقرير الاستخبارات التسويقية والذى يوضع امام متخذ القرار لاحاطة بالنتائج التى تم التوصل اليها، وبالتالي احداث المعرفة الكاملة لاتخاذ القرار الرشيد... والذى يتم متابعته للتعرف على نتائج الجهد الذى تم، وبذل فى اجراء البحوث والدراسات..

ويتم متابعة متخذ القرار لمعرفة هل حدث له معرفة بهذه النتائج، ام ان هناك عوامل اخرى ادت الى عدم الاخذ بنتائج وتوصيات الدراسة المعروضة عليه... حيث كثيرا ما تتداخل عوامل وعناصر خفية فى اتخاذ القرار، وتؤدى بالتالى الى نتائج غير سليمة، او متعارضة مع ما تم التوصل اليه من نتائج.

ويقوم عادة مدير الاستخبارات التسويقية بمفاتيحة متخذ القرار فى الكيان الادارى فى هذا الموضوع، ومناقشته معه، ومعرفة هل يحتاج الى مزيد من البحوث والدراسات... ام ان هناك عوامل وعناصر اخرى قد تدخلت وادت الى اتخاذ قرارا معاكس..الخ.

وبالتالى فان مهمة مدير الاستخبارات التسويقية ليست بسيطة او سهلة، بل كثيرا ما يكون متخذ القرار فى الكيان الادارى واقعا تحت ضغوط معينة تؤدي الى اتخاذ قرارات معاكسة لتقرير الاستخبارات التسويقية، سواء بشكل عام كلى، او جزئى، وبالتالي تصبح مهمة مدير الاستخبارات البحث عن وسائل وادوات للتخفيف من هذه الضغوط والتعامل معها حتى تاتى قرارات متخذ القرار متوافقة مع النتائج التى تم التوصل اليها فى تقريره.

#### **سادسا - عقد اجتماع فى نهاية الاسبوع لمعرفة ماذا حدث؟! وماذا تم؟! وتقييم النتائج؛**

حيث يتم عقد اجتماع فى نهاية اسبوع العمل من اجل معرفة وتقييم تقدم الاعمال والانشطة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، ومعرفة النتائج التى تمت، وتحديد مدى كفاءة وبراعة فريق البحث، ومدى قدراته البحثية.

وفى واقع الامر فان هذا الاجتماع الذى يتم عقده يكون فى نطاق التدريب الاساسى لممارسة العمل البحثى، من حيث التعرف على ما قام به الباحثين، وفى الوقت ذاته معرفة الاثار للادوات والطرق التى استخدموها، ومعرفة الاساليب التى اتبعوها، خاصة ان جانب كبير من ممارسات العمل البحثى هى فى الواقع ممارسات تطبيقية فعلية تتم وفقا ومقتضيات سير العمل.

ويتم عقد هذا الاجتماع الختامي من اجل تحقيق العديد من الاهداف العملية  
اهمها ما يلي:

- تحديد مدى تقدم الاعمال المكلف بها الباحثين.
  - الوقوف على المشاكل والعقبات التي صادفت كل منهم.
  - التعرف على الكفاءة والمهارة التي عولجت بها المواقف المختلفة.
- وبالتالي يحتاج الامر الى ايضاح ان مهمة الاستخبارات التسويقية مهمة متكاملة قائمة على احداث المعرفة لمتخذ القرار، وان مسئولياتها هي ضمان ان تكون له المعلومات شاملة وكاملة.

ويتم في هذا الاجتماع استعراض النتائج التي حدثت خلال الاسبوع، ومعرفة العناصر الطبيعية والاساسية التي قام بها الباحثين، وتحديد العقبات التي واجهوها، والتدخل العلمي لازالة هذه العقبات، خاصة ان كثيرا ما تتداخل عناصر وعوامل تؤدي الى عرقلة الاعمال التي تمت، او قد تحدث تشويشات تؤدي الى تدخل الاعمال، والى تعارضها، والى عدم اتفاقها او توافقها مع ما يحدث... كما قد تاتي النتائج مضللة او متعارضة مع بعضها البعض، او ان هناك خطأ في جميع البيانات، او استخدام مبادئ التضليل والتهويل في عرض بعض النتائج، وهو ما يجب التحذير منه، والتبعية لمخاطرة على العمل البحثي، وعلى الكيان الاداري.

ويتم في هذا الاجتماع مناقشة الابعاد والجوانب الخاصة بنتائج الابحاث التي تمت اخذا في الاعتبار كل من:

- الموارد المادية التي انفقت.
- الموارد البشرية المتاحة.

- الامكانات البحثية التي استغلت.

ويتم معالجة العديد من الموضوعات المرتبطة بكل منها، واتخاذ اللازم نحو تطوير الاليات الخاصة بالعمل، خاصة ان عمل الاستخبارات التسويقية يحتاج الى متابعة العديد من العناصر الخاصة به.

ولعل تمسك مدير الاستخبارات بعقد هذه الاجتماعات اسبوعيا يعد احد العوامل الاساسية في تحقيق فاعلية الاستخبارات التسويقية، خاصة في عمليات امتصاص الضغوط الوظيفية وغير الوظيفية التي قد تمارس على عملة، وهى عملية تحتاج من مدير الاستخبارات الى احاطة شاملة بمصادر هذه الضغوط وما تستهدفه، ومحاولة تجنب الباحثين لدية من مخاطر هذه الضغوط.

خاصة ان هناك الكثير من الضغوط التي تمارس من اجل عمل قيود على حركة وفاعلية الباحثين، كما قد تمارس عليهم ايضا بعض القيود التي قد تؤثر على اعمالهم، ويتم في الاجتماع تحديدها، وتحديد افضل الطرق لتعامل معها.

وبذلك فان عمل الاستخبارات التسويقية عمل متكامل، وهو من خلال تكاملة يقوم بكافة المهام التي يتطلبها تحقيق الاعمال المسندة الى جهاز الاستخبارات التسويقية.

#### **سابعا - عمل الاستخبارات التسويقية عمل مستمر؛**

حيث ان الحقائق الفاعلة في عالم الاستخبارات التسويقية انها عمل دائم ومستمر، وانها عمل له صفات اخرى عديدة، وانه يتم طالما كام الكيان الادارى دائم ومستمر، وانه يمارس بكافة الطرق والادوات والاساليب البحثية المتطورة، سواء في مجال جمع البيانات، او تحليل هذه البيانات، والوصول الى المعلومات الاساسية لتحقيق المعرفة لمتخذ القرار في الكيان الادارى.

ولعل عمل الاستخبارات التسويقية دائم ومستمر طالما كان هناك آخريـن، وهو عمل متصل بعمليات متابعة الثوابت والمتغيرات، والاحاطة بكل ما يحدث ويتم في السوق.

وتستمد الاستخبارات التسويقية استمرار بناء من خلال معيار الكفاءة في رصد وتبع المتغيرات والمستجدات، وفي قدرتها على الاحاطة السريعة والمؤثرة بالاسباب، وعلى الوصول من خلال هذه الاسباب الى رؤية مستقبلية واتجاه نحو المستقبل وبالتالي فان قدرة الاستخبارات التسويقية متعددة ومتنوعة وفاعلى بشكل كبير.

ان هذا التكامل في عمل الاستخبارات التسويقية عطى لها قوة كبيرة في التغلب على الكثير من المشاكل التي تواجهها، وبصفة خاصة ان البيانات التي يتم جمعها يتم التعامل عليها بمعرفة متخصصين مؤثرين على اتخاذ القرار.



## المبحث السابع

### تحديد الفرص التسويقية في السوق

كثيرا ما تكون الفرص التسويقية المجال الحيوى الذى دعم انطلاقته ونمو وقفزات الكيان الادارى، وتحولة من حال الى حال... خاصة ان الفرص التسويقية المتاحة والمكتشفة تؤثر تأثيرا مباشرا على الكيان الادارى فى مجالات تطوير المنتجات، وزيادة الاقبال عليها، كما قد تؤثر بشدة فى مجالات تسويقها، وفى مجالات عمليات تمويل المنتجات، او فى مجال الكوادر البشرية الخاصة بها، وهو تأثير يأخذ اتجاهين:

- نموا مضطربا فاعلا فى كم العمليات التشغيلية التى تتم فى الكيان الادارى فى الجهاز التشغيلى الخاص به.

- اتساعا مستمرا فى ارقام العمليات التى يقوم بها الكيان الادارى فى الاسواق.

وتمثل الفرص التسويقية مجال حيوى هام لتحقيق طفرة فى التسويق، خاصة فى عمليات التصدير الى الخارج، وهو مجال يحتاج الى بذل كافة الجهود من اجل اغتنامة، حيث تمثل الفرصة كل من الاتى:

- زيادة فجائية فى الطلب على منتج معين واحتياج شديد له، حيث تم الوصول الى مستهلكين جدد، وباعداد ضخمة، ويحتاجون الى المنتجات، وباسعار منافسة، او قد يحتاجون الى تعريف، او ايضاح المفاهيم للتعامل.
- زيادة كاملة فى فرص الاستحواذ على منتجات معينة، او على اسواق اضافية جديدة، وامتلاك قدرات كبيرة على اختراق هذه الاسواق، والتمركز والتوسع فيها.

- تحول كامل فى الطلب من منتج معين الى منتج اخر، ينتجة الكيان الادارى، ويستطيع تقديم شروط افضل واحسن ولرقى فى السوق المحلى والدولى، ويمثل طلبا كبيرا ذو طاقة وامكانية على التصاعد.
- اكتشاف طريقة افضل فى الانتاج، وزيادة الانتاجية، وباستخدام اساليب انتاجية جديدة يمكن انتاج وتقديم منتجات افضل، فضلا عن حجم الوفر المتحقق من استخدام الاساليب الحديثة فى الانتاج.
- اكتشاف اسواق جديدة فى حاجة الى الدخول اليها، والقيام فيها بجهد ترويجى جيد، خاصة ان هذه الاسواق تستهلك المنتجات التى تقدم اليها بفاعلية كبيرة.
- اكتشاف فجوة فى الاشباع لدى طائفة من المستهلكين او المستخدمين الحاليين، والتى نتجت عن قيام بعض المنتجين بالتوقف عن انتاج سلعهم او تعطل خطوط انتاجهم، او حدوث زيادة فى منتجاتهم لاسباب معينة يحتاجون معها الى منتجات الكيان الادارى بشكل اكبر.
- اكتشاف مصدر جيد وجديد للمواد الخام الارخص والافضل، والذي يحتاج الى وعى ادراكى شامل به والتعامل معه، واستخدام التفاوض مع المورد الحالى للحصول على شروط افضل.
- اكتشاف مجال جيد للنفاز الفكرى فى احد الاسواق، والتعامل السريع معه، والتمركز فكريا لدى المستهلكين فى هذه الاسواق، ومن خلال السيطرة على الفكر يمكن التحكم وتوجيه هذه السوق.
- حيث تعد الفرص السانحة احد المجالات الاساسية التى يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية على الوصول اليها، وتعريفها، وتشخيصها بدقة، وتحديد

المجالات والمزايا التي تعود على الكيان الإداري من الاستفادة منها ومن انتهازها.

ويتم ترجمة هذا التشخيص إلى أرقام، سواء بالنسبة للمبيعات، أو للأرباح التي سيتم جنيها، أو للموارد الخام التي سيتم الاحتياج إليها، أو عمليات التشغيل في كل قسم من أقسام الكيان الإداري...الخ.

حيث تعمل الاستخبارات التسويقية على تحديد الفرص التسويقية المتاحة في السوق، وهي عملية تتوقف على قدرة جهاز الاستخبارات على رصد، وتتبع، وتحليل هذه الفرص، وتشخيصها بشكل دائم ومستمر، والوقوف على كافة جوانبها المتعددة، سواء من حيث:

- طبيعة هذه الفرص وحجمها واتجاهها العام المتوقع مستقبلا، وبصفة خاصة إمكانية الاستفادة منها، وتحديد البدائل المقترحة لهذه الاستفادة وكيفية تنفيذ أفضلها وفقا لكل بديل، خاصة من حيث التكلفة والعائد.

- إمكانيات وموارد استغلال هذه الفرص، سواء المتاحة للكيان الإداري أو التي يمكن الحصول عليها وبسهولة ويسر، أو من خلال الطاقات الانتاجية الحالية للكيان الإداري..

- العائد المنتظر تحقيقه من هذه الفرص، خاصة في مجالات عديدة، ومدى استمرارية، ومدى إمكانية الاستفادة من هذا العائد، وأشكال العائد الممكن الوصول إليها، وبصفة خاصة العوائد المادية وغير المادية.

- التكاليف المنتظرة من هذه الفرص والتعامل معها مع تحديد المخاطر التي ترتبط بعدم القدرة على انتهازها، أو بارجاء انتهاز هذه الفرص، خاصة من جانب المنافسين للكيان الإداري.

- خطة انتهاز هذه الفرص، وأوضاع ومتطلبات هذه الخطط، وعمليات توفير

الموارد والامكانيات اللازمة لاستغلال هذه الفرص.

ويتم تشخيص هذه الفرص بانواعها، واشكالها المختلفة، ووضعها فى اطار كمي يسهل التعامل معها، كما يتم ايضا شرح تفصيلي لهذه الفرص، وبالكيفية التى تساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارة الرشيد.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

#### اولا - طبيعة هذه الفرص ومجالاتها:

تعد الفرصة التسويقية واحدة من المجالات الرئيسية التى تظهر كفاءة الاستخبارات التسويقية، سواء فى الوصول اليها، او فى تشخيصها، او فى الاستفادة الكاملة منها، او فى تحقيقها، وتحويلها الى عقد تسويق مناسب، وبالتالى يتم التعامل معها بجهود متزايدة للاستفادة منها، سواء فى تعزيز عمليات النمو، او التوسع، او الانتشار.

والفرصة التسويقية هى مجال واسع للطلاب على منتجات معينة يمكن ان ينتجها الكيان الادارى، وهى فرص قد تكون:

- بشكل دائم ومستمر.

- مؤقتة ظرفا ومكانا.

- عارضة واختبارية.

ويتم اغتنام انتهاء هذه الفرصة لتحويل اى صفقة عارضة الى صفقات وتعاقبات دائمة ومستمر، وزيادة حجم ونوع التعاقدات والصفقات المستقبلية، مع اى طرف من الاطراف المؤثرة على تنفيذ الصفقة.

مثل اقفال ابواب مورد حالى لكيان ادارى معين، وتوقفة عن الانتاج، او

اصابته بعطب بحيث لا يستطيع الوفاء بتعهداته، وتعاقباته التي تعاقد عليها، او انسحابه من السوق فجاء...الخ، وبالتالي يمثل الاحلال محلة فرصة جيدة للكيان الادارى، والذي يعمل على تحويل هذه الفرصة الى علاقة دائمة ومستمرة.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية يقظا وفعالا، كلما كان قادرا على رصد الظاهرة مبكرا، والتعرف على حجم الفرص التسويقية المعروضة، وعلى تشخيصها جيدا، وعلى تحديد كافة جوانبها وابعادها، وبالتالي يكون قادرا على وضع خطة التعامل معها... خاصة ان عوامل المكان والزمان تقوم بدورها الخطير فى هذا الشأن.

حيث تحتاج استخبارات التسويق الى جهد كبير للوصول الى الفرص التسويقية الواعدة، ليس فقط فى مجال المنتجات التى يتيحها الكيان الادارى، ولكن ايضا فى مجال تسويقها، وبالتالي تحقيق الربحية والواعدية المتحققة من هذه الفرص، وهو ما يشير الى اهمية هذه الفرص التى تم اكتشافها، وتحديد سبل اتاحتها، وتشخيصها جيدا، وبالتالي تحديد عمليات التطوير اللازم للكيان الادارى من اجل انتهاز وتحقيق هذه الفرص الواعدة، وهو ما يؤكد على ما يلى:

- عقد الصفقات المستقبلية.

- كسب العقود الحاضرة.

- انتهاز فرصة فى فجوة سوق قائمة.

وهو ما يؤكد على ان عمليات تخطيط الانتاج تاخذ فى اعتبارها حجم الفرص المكتشفة، وهو ما يستدعى ان يكونم هناك خبراء لدى الكيان الادارى فى انتهاز الفرص التسويقية المتاحة، خاصة تلك الفرص التى تنشأ مع الازمات التى يصاب بها المنافسون.



فعلى سبيل المثال فان اكتشاف فرصة تسويقية فى جزيرة معينة، بها عدد مناسب من السكان، ولديها موارد طبيعية كبيرة، ويحتاجون الى منتج معين ينتجة بالفعل الكيان الادارى، لكنهم لا يملكون اموالا كافية... تجعل من عمليات التبادل العينية عبر الصفقات المتكافئة عملية ناجحة لاتمام الصفقة، مما يساعد على تسويق هذا المنتج اليهم نجاحا كبيرا... خاصة لعوامل:

- القرب الجغرافى.

- فارق التكلفة الانتاجية.

- العائد المنتظر الحصول عليه.

وبالتالى تكتشف الاستخبارات التسويقية هذه الفرصة، والتى تعد المجال الحيوى لظهور مزايا الكيان الادارى، وتفوقه، ونبوغه، والمزايا التنافسية التى يملكها هذا الكيان... وهو ما تتميز به الاستخبارات التسويقية من قدرة وكفاءة فى تحليل البيانات التسويقية التى تصل اليها، وتحديد اين تكمن هذه الفرص.

### ثانيا - امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص:

لا تم عمليات التعامل مع الفرص الا اذا تم تحديد متطلبات استغلالها، وتحديد هل هذه المتطلبات متوفرة لدى الكيان الادارى، ام لا، ام يمكن توفير هذه المتطلبات بوسائل محددة، وبالتالي امتلاك القدرة على التعامل مع الواقع العملى الجديد الذى تتيح هذه الفرص التسويقية، حيث تحتاج عملية اكتشاف الفرص التسويقية الى تحديد امكانية استغلال هذه الفرص، وبصفة خاصة مدى كفاية موارد الكيان الادارى لهذا الاستغلال، وما يملكه الكيان الادارى من مزايا تنافسية ارتقائية لاستغلال هذه الفرص المتاحة، وبالتالي قدرته على ان يضيف قيمة مضافة ADD VALUE للعملاء المستهلكين لمنتجاته باستغلاله هذه الفرص.

خاصة ان قيام الكيان الادارى باستغلال هذه الفرص سوف يساعد فى المستقبل على زيادة قدراته، وتنمية مهاراته، وصقل خبراته فى التعامل مع الفرص المستقبلية، وهو ما يوضحه مسجل الكيالن الادارى ومعاملاته.

وهى عملية ارتباطية بقدرة الكيان الادارى، سواء الحالية، او التى يمكن تحقيقها مستقبلا... من خلال عمليات التمويل التى يستطيع توفيرها، سواء بالحصول على موارد من خلال ما يطرحه من سندات، او اجراء قروض مصرفية او غير مصرفية، ووفقا للدراسات التى يتم اعدادها فى هذا الشأن.

حيث لا يكفى فقط تشخيص وتحديد الفرص التسويقية، بل لا بد من استيفاء متطلبات انتهازها، وبصفة خاصة تحديد الموارد والامكانيات اللازمة للقيام بهذا الاستغلال، ووضعها موضع التطبيق الفعلى، وهو ما يتطلب وعيا ادراكيا شاملا باهمية عمليات التطوير، والاستغلال، فضلا عن تحديد امكانيات وموارد الكيان الادارى، وتحديد قدراته على استغلال وانتهاز هذه الفرص، وهو ما يتطلب تحديد ما يلى:

- حجم الموارد المتاحة للكيان الادارى، والتى يمكن له ان يوجهها لانتهاز هذه الفرص، وعلى ان يتم ذلك فى اطار الجهود الانتاجية والتسويقية والتمويلية والكوتدر البشرية الخاصة بالكيان الادارى، او بالاستعانة بما يتوفر لدى كيانات ادارية اخرى.

- الامكانيات المتوفرة لدى الكيان الادارى وبصفة خاصة المهارات البشرية العاملة لديه، ومدى قدرتها على انتاج ما يتطلبه استغلال الفرص التسويقية المعروضة، او ما يحتاج اليه من وقت وجهد لتكريب هذه الموارد البشرية وتاهيلها وفقا ومقتضيات الحالة القائمة لدى هذا الكيان.

• ما يحتاج اليه الكيان الادارى من الموارد والامكانيات ووسائل تدبيرها، ووضع الخطط اللازمة للوصول الى الموارد المطلوبة، فى الوقت المطلوبة فيه.

• كيفية تدبير الموارد والامكانيات فى ظل الظروف المتاحة، ووضع الخطط اللازمة لهذا التدبير بالتوافق مع خطط الاستغلال، وتحقيق التقابل MATCHING ما بين التدبير وبين الاستخدام.

• مدى سماحة ظروف السوق للتعامل مع هذه الفرص التسويقية، وبصفة خاصة الموارد والامكانيات الخاصة بالكيان الادارى.

#### ثالثا - تحديد العائد المنتظر تحقيقه من استغلال الفرص:

وهو ما يحتاج الى ان تكون الاستخبارات التسويقية قادرة على فهم واستيعاب نتائج استغلالها الفرص التسويقية المتاحة، حيث ان هذا العائد يمثل نقطة جذب رئيسية لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى اظهار كامل للعوائد التى سيحققها الكيان الادارى من استغلال هذه الفرصة السانحة فى السوق، حيث يتم توضيح ان الفرص لا تستغل او تنتهز لذاتها، بل من اجل الحصول على عائد جيد، ياخذ صفة الدوام، كما ان هناك عوائد اخرى كثيرة تحتاج الى اظهار، فعلى سبيل المثال فان الحصول على فرصة جيدة لتطبيق تكنولوجيا جديدة، سوف تساعد على انتاج مستقبلى متطور، وهو ما سوف ينعكس ايجابيا على عمليات التدريب للكوادر البشرية فى الكيان الادارى، وعلى عمليات اتخاذ القرار فى هذا الكيان الادارى... كما سيظهر اثره على ما تحققة وتجنبه القوى من مرتبات وحوافز، وما تحصل عليه الادارة من مكافآت.

ويرتبط العائد الذى يحققه الكيان الادارى بشقين اساسيين هما:

**الشق الاول- البقاء فاعلا فى عالم من المنافسة القوية.**

**الشق الثانى- تحقيق الاستمرارية التنافسية بكافة متطلباتها.**

وبالتالى فان امتلاك فرصة تسويقية سوف تساعد على حركة العناصر الايجابية فى الكيان الادارى، وتساعد على توظيفها بفاعلية كاملة، وهو ما يتطلب من الكيان الادارى مزيد من اليقظة، ليس فقط لاكتشاف الفرص التسويقية، ولكن ايضا لحسن استغلالها، وهو ما يرتبط بالعائد المتحقق من استغلال هذه الفرص التسويقية.

واذا كان حساب العائد متداخلاً، فان بداية هذا الحساب يحتاج الى تصنيف متطلبات التأثيرات المستقبلية لهذا العائد، واظهار ان الكيان الادارى اذا لم يأخذ الفرصة التسويقية لن يفقد فقط هذا العائد، بل قد يودى الى وجود تهديدات متباينة للكيان الادارى.

وهو ما يتطلب وعياً بأهمية وضرورة اظهار العائد وتداخلاته، وبصفة خاصة اظهار حجم العوائد وارتباطها، سواء الحالية، او المستقبلية وبصفة خاصة تحديد المكانة التسويقية للكيان الادارى اذا ما قام باستغلال هذه الفرصة.

ومن ناحية اخرى فان العائد المتحقق من الفرص يحتاج الى اظهار، حيث ان هناك عوائد كثيرة من بينها:

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| - العائد الاقتصادى. | - العائد التنافسى.  |
| - العائد الابتكارى. | - العائد المالى.    |
| - العائد التسويقى.  | - العائد الاجتماعى. |
| - العائد السياسى.   |                     |

وبالتالى يحتاج الامر الى اظهار هذه الجوانب، حتى يتم استغلال الفرصة التسويقية، وبالتالي تحديد حجم المخاطر اذا لم يستطيع الكيان الادارى استغلال هذه الفرصة، ومايطلق عليه بخطر انسحاب السوق، وبالتالي تحديد ما يمكن ان يعود عليه اذا ما احسن استغلال الفرص التسويقية المتاحة.

#### رابعاً - تحديد التكاليف المنتظرة والمتعين تحملها اذا ما تم استغلال هذه الفرص:

حيث ان التكاليف تأخذ شكل تهديدات مباشرة وغير المباشرة للكيان الادارى، وهى تهديدات متصلة بعمليات الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... اى باستمرار نشاط الكيان الادارى.

ويتم تحديد التهديدات التى تواجه الكيان الادارى، والمؤثرة على نشاطه، خاصة تهديدات انسحاب السوق، وتغير اساسيات الاعمال التى يقوم بها فى حالة تجاهلة الفرص التسويقية المعروضة عليه من نظام الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة التهديدات الآتية:

- تهديدات انسحاب الطلب على منتجاته الحالية التى يقوم بانتاجها.
- تهديدات فقد جانب كبير من المستهلكين الحاليين بالاضافة الى المستهلكين المستقبليين.
- تهديدات فقد اسواق الموردين واتجاههم اتجاه اخر، وعدم وجود موردين كافيين للتعامل معهم.
- تهديدات تحقيق خسائر متصاعدة نتيجة تناقص حجم الاعمال التى يقوم بها الكيان الادارى.
- تهديدات نقص التمويل والكوادر البشرية التى تعمل لديه.



وهو ما يرتبط بصفة أساسية بالتكاليف المادية التي من المتوقع تحملها، وبصفة خاصة تحديد حجم كل من:

- الاموال التي سوف يفقدها الكيان الإداري.
- الموارد والمستلزمات التي لن يحصل عليها مستقبلا.
- العمال الذين سيتركون الأعمال نتيجة عدم استغلال الفرصة.
- الوقت الذي سيتم استغراقه الى حين انتهاء الفرصة.

وبالتالى ضرورة تحديد ومعرفة اللازم لجعل هذه الفرص مربحة ومكسبة الكيان الإداري المكانة التي يحلم بها، وهى عملية مرتبطة بعناصر كثيرة، خاصة ان اساليب انتهاء الفرص التسويقية متعددة، وان الاختيار بين هذه الاساليب يتوقف على مدى قدرة الكيان الإداري على تحمل تكلفة كل منها.

وهو ما يتطلب وجود خطة كاملة باساليب مواجهة التهديدات المحتملة من اجل الحفاظ على استمرارية الكيان الإداري GOING CONCERN وتفاعله مع الظروف والمعطيات المحيطة.

#### **خامسا - وضع خطة انتهاء هذه الفرص؛**

اذا ما استطاع الكيان الإداري اظهار العوائد والتكاليف، والمقارنة بينهما يحتاج الى وضع خطة لانتهاء الفرص... حيث يحتاج انتهاء هذه الفرص الى وضع خطة زمنية مبرمجة لانتهاء هذه الفرص، وبصفة خاصة تحديد اولويات كل منها، وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لهذا الانتهاء، وبالتالي نتحدد بشكل دقيق كل من الاتى:

- أولويات الفرص مرتبة زمنيا.
  - أولويات استخدام الموارد.
  - رسم التشابك القطاعي لهذه الفرص.
  - تحديد المهام التنفيذية وتوابعها للوصول الى هذه الفرص.
  - تحديد المجالات التي ستشارك في انتهاز هذه الفرص وخطط عملياتها.
- ويتم مناقشة هذه الخطة مع مدير الاستخبارات التسويقية، والذي يستعين بخبراء متخصصين لعرض الافكار، وللتدليل على ما تناولته الخطة، ولشرح بعض التفاصيل التي يسأل عنها متخذ القرار في الكيان الاداري.
- وهو ما يجعل من عمليات انتهاز الفرص عمليات ايجابية متداخلة مع اعمال الكيان الاداري، وبصفة خاصة ان هناك الكثير من الجوانب الافتراضية التي ترتبط بهذه الفرص، اي المعلومات التي تضمنها الخطة، خاصة انواع واعداد المستهلكين، وحجم استهلاكهم من المنتجات التي ينتجها الكيان الاداري، وما يتصل بهذا الاستهلاك من عمليات توزيع، وتسعير، وترويج... وبذلك تتحدد عناصر النجاح الاساسي والرئيسي للكيان الاداري مع هذه الفرص، وتحديد ايضا اتجاهات النشاط والعمل الذي سيقوم الكيان الاداري به للوصول الى هذه الفرص.
- وتحتاج الخطة الى ان تكون بها قدر مناسب من المرونة، خاصة انها خطة زمنية توافق مع العديد من الاعتبارات الخاصة باعمال الكيان الاداري، ومع المتغيرات والمستجدات التي تواجه الكيان الاداري، ويتم اعتماد الخطة بعد مناقشة كافة تفاصيلها، والاقتناع بها، وبالتالي بدء تنفيذ متطلبات التواجد الحيوي للكيان الاداري في هذا السوق التنافسي..

## المبحث الثامن جمع البيانات

هى المهمة الاولى والاساسية للاستخبارات التسويقية، خاصة ان عمليات جمع البيانات متشعبة ومتعددة، سواء من خلال وسائلها، او من خلال ادواتها، او من خلال مصادرها، او من خلال استخدام هذه البيانات، والقيام بعمليات التشغيل المناسبة لها، والوصول منها الى المعلومات التى حاول الطرف الاخر اخفائها، او من خلال نتائجها وما تم التوصل اليه منها، من معلومات ومؤشرات اتجاهية عامة، يتم استخدامها بطرق مختلفة، وببدائل عديدة.

وبالتالى فان جمع البيانات هى المهمة الاولى لبحوث الاستخبارات التسويقية، وتعد هذه المهمة احدى المهام الاساسية التى يقوم بها باحث فى الاستخبارات التسويقية، والتى يستخدم فيها العديد من المهارات التى تم اكسابها له، والارتقاء بها وتطوير فاعليته.

ويتم تحديد البيانات المطلوب جمعها انطلاقا من موضوع البحث، فضلا عن مصادر هذه البيانات، وبالتالى تتحدد امكانيات وقدرات الكيان الادارى فى توفير البيانات المطلوبة.

واذا كانت الاستخبارات التسويقية فاعلة فى طرح الاسئلة، والحصول على اجابات شاملة ووافية عنها، فانها فى الوقت نفسه تجرى اختبارات عديدة لتأكيد من انها قامت بجمع البيانات المطلوبة، من المصادر الخاصة بها، وان ليس هناك مصادر اخرى يمكن عن طريقها جمع البيانات، وان هذه المصادر قد تم مقابلتها، واستقرائها بشكل فعال للوصول الى البيانات، وانها لم تخف عن الباحثين ايا منها.

وهى عملية ترتبط بمهارات الباحث، خاصة ان هناك قدر كبير من البحوث

والدراسات تتعارض مع هيكل القيم القائمة... وقد يؤدي ذلك الى ثورات، وتحمل غرامات، نتيجة سوء فهم، او عدم ادراك الباحث لهيكل القيم ونسق العادات والتقاليد، وعدم فهمة للطبيعة الخاصة للمستقصى منهم.

فعلى سبيل المثال قام احد الباحثين من احدى دول جنوب شرق اسيا بالبحث عن كلمة او رمز يتم استخدامة فى تسويق منتجات الشركة من الاحذية فى منطقة الشرق الاوسط، وكان ان عثر على لفظ الجلالة "الله" سبحانه وتعالى والذي يتبارك به جميع المواطنين فى المنطقة، ووجد ان الافراد يضعونة على الحوائط ويضعونة فى مكاتبهم وسياراتهم، واينما يذهب بجدة معلقا لديهم، فقام باستخدامة لبيع منتجاته... وهو ما ادى الى صدمة شديدة لكافة الافراد فى الشرق الاوسط... اذت الى اعتذار سفير بلاده، والى تحمل شركة خسائر ضخمة نتيجة:

- سحب الاحذية التى تحمل الاسم الجليل.

- دفع غرامات وجزاءات شديدة.

- خسارة الشركة لاسمها وعدم تفاعل اى فرد معها.

وبالتالى فان عملية جمع البيانات عملية تحتاج الى وعسى وفهم وادراك واسع المدى ليس فقط لموضوع البحث، ولكن ايضا للظروف والاوزاع المحيطة بعمليات جمع هذه البيانات، وبالظروف الخاصة المصاحبة لعمليات جمع البيانات، فضلا عن معاشية مصادرها، ومعرفة العادات والتقاليد التى تحكم نشاطها وظروفها.

ويتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، حيث يتم جمع البيانات من مصادرها المكتبية، اى من خلال الوسائل المنشورة بها البيانات كالصحف، والمجلات، والدوريات، والكتب، والمراجع، والمنشورات... وكذا من وسائلها الميدانية اى من خلال: المقابلة الشخصية، والمراقبة، وجمع البيانات من الميدان

بالاتصالات التليفونية، والبريد الالكتروني.... الخ يضاف الى ذلك المقابلات الشخصية المتعمقة، والمخططة والموجهة، واستخدام الاستقصاءات... بالاضافة للعمليات السرية ذات الطابع الخاص القائمة على الزرع والتجنيد للمصادر الشخصية لجمع البيانات.

خاصة ان هناك عمليات عديدة تجرى على المصادر للتأكد من صدقها، ومن سلامتها، ومن معاشتها فعلا لواقع البيانات، ومن استعدادها لاعطاء البيانات المطلوبة.

وتتم عملية جمع البيانات بصفة مستمرة ودائمة فى الكيان الادارى، وبالتالى تصبح عملية:

- تأمين تدفق البيانات.

- تأمين سلامة البيانات.

- تأمين انتظام البيانات.

احدى المهام الاساسية للاستخبارات التسويقية، والتي تعمل عليها حتى تتم عملية جمع البيانات بشكل سليم ومنتظم، ومتوافق مع غرض البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وتحتاج عملية جمع البيانات الى مهارات خاصة يتم التحقق من توافرها لدى جامعى البيانات، سواء كانت هذه البيانات مكتوبة او ميدانية واهمها:

1. الصبر على الوصول الى البيانات المطلوب جمعها، والتعامل الجيد مع مصدر البيان وفقا للمعطيات العامة له، فضلا عن تحقيق النفاذية الى هذا المصدر، والتحقق انه قد قام باعطاء جميع البيانات المطلوبة.. ولم يخف اى بيانات عن الباحثين جامعى البيانات.



2. القدرة على التحمل للمكارة، والمشاكل الخاصة بعمليات جمع البيانات، وهي مشاكل كثيرة ومتعددة، وتحتاج الى التعامل معها بنكاه شديد، خاصة ان البيانات المطلوب الوصول اليها تحمل درجة عالية من الحساسية.

3. التنظيم والترتيب والتنسيق للبيانات، والتي تم جمعها، مهما كانت غير منظمة، ومهما كانت غير مرتبة، وتبويبها بالشكل الذي يجعلها جاهزة لعمليات التشغيل التي ستتم عليها.

4. القدرة على معرفة مصدر البيان الحقيقي، ومقدار الثقة فيه من حيث صدق البيان، والحكم على مدى الاعتماد عليه، وبصفة خاصة معرفة مدى معاصرته للمصادر المختلفة للبيان.

5. التوافق الانسجامي، او القدرة على احداث قدر كبير من التوافق الانسجامي مع مصدر البيانات، والحصول منه على كافة البيانات التي لدية طواعية مع تحقيق الفاعلية الارتباطية معه.

وكلما كان جامع البيانات من مصادرha المختلفة متمتعاً بهذه الخصائص، كلما كان قادراً وفعالاً ومحققاً لاهدافه، خاصة ان جمع البيانات عملية ليست بسيطة او سهلة، وانما تحتاج الى بذل جهد كبير في الوصول اليها، وتقييمها، والتحقق من مناسبتها.

### **اولا - جمع البيانات الاولى من الميدان؛**

وهي الاساس الاولى لبحوث السوق حيث يتم جمع البيانات التي يحتاج اليها البحث التسويقي من الميدان، وهي بانات تجمع للمرة الاولى من مصادرha، وهي بيانات فعلية دافعة يقوم الباحث بجمعها، والتعرف علىla مصادرha، واختبار مدى صدق هذا المصدر، ومعايشة واقع حياة هذا المصدر، والوصول الى معرفة الدوافع

والنوايا الخاصة بهذا المصدر، والجزم بمدى معاشنة ومعاصرته للظاهرة، والاحداث التي مرت بها اثناء جمع البيانات عنها، خاصة ان هذه البيانات هي المادة الخام التي يتم الاعتماد عليها في عمليات التحليل، واظهار المؤشرات الاتجاهية العامة التي يستقى منها المعلومات واحداث المعرفة لمتخذ القرار، حيث يحتاج جمع البيانات الاولية من الميدان الى تحديد مجتمع البحث المطلوب جمع البيانات عنه، وكلما كان مجتمع البحث صغيرا ومحددا، كلما كان سهل جمع هذه البيانات... اما اذا كان مجتمع البحث كبيرا ومنتشرا ومتفرقا، فانه يتم اختيار عينة من هذا المجتمع، ويتم تصميم حجم العينة وفق اسس عديدة، كما يتم اختيار نوعها وفقا ومدى قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على ما يلي:

- توفير التكاليف الخاصة بمرحلة جمع البيانات وحجم المخصص منها لذلك.
- الوقت المتاح لاجراء البحث والدراسة.
- الجهد البشري المطلوب بذلة للوصول الى البيانات.
- عدد الباحثين ومساعدتهم الذين يعملون في البحث.
- مقدار التعويل على النتائج التي سيتم الوصول اليها.
- الهدف الاساسي من البحث والدراسة.

ويتم اختيار مفردات مجتمع العينة، وتحديد سبل مقابلة كل مفردة منها، وفقا لعدة اسس من اهمها نوع العينة، وحجمها، حيث يراعى في اختيارها ان تكون ممثلة لهذا المجتمع، ويتم جمع البيانات من العينات وفق لنوع العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث الخاص بها، اى سواء كانت عينات عشوائية، او غير عشوائية وفقا لدرجة المعنوية الخاصة بهذا النوع من البحوث الميدانية، وباستخدام وسائل وادوات البحث الميدانى مثل: المقابلة الشخصية، والملاحظة العلمية، والتجربة العملية

والمحادثة التليفونية، والاستقصاء الميداني واستخدام الانترنت، والبريد الإلكتروني....الخ.

وبصفة خاصة ان هناك قواعد اساسية في استخدام العينات، وفي تطبيق نتائج البحوث التي اجريت عليها، خاصة عند تعميم هذه النتائج.

وهو ما يحتاج الى معرفة كيفية اجراء البحث الميداني بهذه الوسائل، والى العرض لكل وسيلة منها بايجاز على النحو التالي:

### ثانيا- المقابلة الشخصية؛

تمثل المقابلة الشخصية احد اهم ادوات جمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، وهى مقابلة شخصية يتم الاعداد لها جيدا للوصول الى البيانات الميدانية التى تم جمعها من مفردة المجتمع البحث لأول مرة، والتي يتم فى هذه المقابلة الاعتماد على اساليب عديدة فى جمع البيانات الميدانية، من اهمها الاساليب الاتية:

- الحوار بانواعه مع مفردة مجتمع البحث.
- مراقبة ومعاينة ومناظرة مفردة مجتمع البحث والواقع الذى تعيشه وتحياة.
- طرح الاسئلة العامة والمتخصصة، وشرح مفردات السؤال، والتعمق بحرية كاملة مع مفردة مجتمع البحث، واجراء اسئلة المراجعة للتأكد من صدق المفردة.
- الصمت واعطاء المفردة كامل الحرية فى الحوار والحديث.
- توجيه الحديث مع مفردة البحث والسيطرة عليه.

وهى اساس ادارة الحوار الغنى مع مفردات مجتمع البحث، وهى من اهم وسيلة من وسائل جمع البيانات، والتي تمكن الباحث من التحقيق من صدق مفردة مجتمع البحث، ومن تطابق البيانات التى تم جمعها مع معاينة هذه المفردة واقعيًا

وفعليا، ومناظرة هذه البيانات التى تم جمعها مع واقع حياة ومعيشة هذه المفردة. ويتم المقابلة فى جو خاص يصنعه الباحث فى الاستخبارات التسويقية، حيث يقوم الباحث باستخدام اسلوب الصداقة والدفء، واشاعة جو من الالفة مع مفردة البحث، ويشجعة على الانطلاق.

ويستخدم فيها عدة انواع من المقابلات من بينها:

- المقابلة المفتوحة التى يتم عقدها فى اماكن مفتوحة مثل النادى ومع الاصدقاء.
- المقابلة المغلقة التى يتم عقدها فى مبنى مغلق، كحجرة مكتب الباحث او مفردة مجتمع البحث.
- المقابلة المتعمقة والتى تحتاج الى وقت طويل لتعمق فى التفاصيل والوصول الى هذه التفاصيل من خلال الحوار الهادئ الموجه.
- المقابلة الابتدائية، وهى مقابلة هدفها التعرف على مفردة مجتمع البحث واذابة الحاجز النفسى القائم بين الباحث والمفردة.
- المقابلة الختامية، وهى مقابلة يتم فيها شكر الباحث للمفردة على تعاونها مع الباحث.

ويتم توصيف المقابلة من خلال قدرة الباحث على تشخيص ما يحتاج اليه من المستقصى منه، وهو ما يتم الحصول عليه فى اطار المقابلة الشخصية التى تمت ووفقا لحجم البيانات ونوعها الذى حصل عليه، خاصة ان هناك مفردات تحتاج الى اجراء عدة مقابلات معها للحصول منها على البيانات المطلوبة خاصة فى عمليات تحفيز المفردة على اطاء البيانات المطلوبة، بينما مفردات اخرى تكون رغبة فى اعطاء البيانات خلال جلسة واحدة..

### ثالثاً - الملاحظة العملية؛

وهى واحدة من انجح اساليب رصد السلوك الذى تقوم به مفردة البحث تجاه متغير من المتغيرات التى يتم جمع البيانات سلوكية عنه، ويتم عمليات المراقبة من خلال رصد السلوك المستقصى منه، وتبع ما يقوم به من حركات، ومعرفة من يؤثر فى هذا السلوك، وتحديد العامل والعناصر المتأثرة بهذا السلوك، وهى احد الاساليب الاساسية فى جمع البيانات، حيث يتم اخضاع مفردة البحث للملاحظة والمراقبة، ومتابعة ما تقوم به من سلوك، وتحديد الدرجات المختلفة لهذا السلوك، سواء من حيث: التفكير العقلانى، او من حيث السلوك المباشر دون تفكير، او من حيث اعتياد السلوك، وبصفة خاصة ان هناك مؤثرات على هذا السلوك الذى يتكون من تفاعل عنصرين اساسيين هما:

• القدرة على السلوك.

• الرغبة فى السلوك.

وتحديد هذه المؤثرات الاتجاهية المؤثرة على كل منهما للوصول الى السلوك المطلوب وفعال للمعادلة الاتية:

$$\text{السلوك} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

ويتم تحليل السلوك للوقوف على الاتجاه العام لمفردات مجتمع الدراسة، وبالتالي اجراء معالجات التنبؤ بالاوضاع المستقبلية، وفقاً ومعادلة السلوك الاتجاهى.

ويتم الاستعانة بادوات كثيرة لاتجاه الملاحظة، والتى تنقسم الى الانواع الاتية:



- ملاحظة شخصية بشرية.

- ملاحظة الية الكترونية.

- ملاحظة تجمع بين البشر والاجهزة.

وتتم الملاحظة بدون معرفة مفردة البحث ان سلوكها ملاحظ، وبالتالي اذا ما شعرت هذه المفردة بانها مراقبة سوف يؤثر ذلك على سلوكها، وبالتالي تكون البيانات التى تم جمعها غير سليمة.

ويتم تحديد السلوك من خلال ملاحظة ما تقوم به مفردة البحث، والتى يتم رصد، ومتابعة سلوكها العام، وتحديد العناصر المؤثرة على هذا السلوك، ومعرفة اى منها مؤثر بشكل كبير على هذا السلوك.

#### رابعا - التجربة العملية؛

وهى من اهم ادوات جمع البيانات من الميدان، والتى تقوم على رغبة الكيان الادارى فى اختبار صحة فرص معين من الفروض، وبالتالي يقوم بتجربة هذا المتغير تجريبيا، وهى ادخال احد المتغيرات التجريبية على مجتمع البحث ومعرفة تأثير هذا المتغير فى المجتمع، ورد فعل المجتمع تجاهه، وبالتالي الحصول على بيانات فعالة يتم تحليلها، والوصول منها الى معلومات تساعد على رسم السياسات وتخطيط تنفيذها تجاه هذا المجتمع.

ويتم اختيار هذه الاداه من خلال تفعيل قدرة الباحث على معالجة المتغيرات التجريبية التى يتم استخدامها، مثل اختيار سياسة تسويقية معينة فى قطاع التوزيع، او استخدام سياسة ترويجية معينة فى منطقة محددة، وبالتالي معرفة ردو الاعمال الخاصة بمجتمع البحث، للتأكد من فاعليتها، ومن قدرتها على تحقيق الاهداف الموضوعية لها.

ومن خلال التجربة العملية يتم معرفة تأثير العناصر المختلفة على المتغير التجريبي الذي يتم البحث عنه.

#### **خامسا- جمع البيانات الثانوية من مصادرها المكتبية؛**

وهو الاجراء الذى يتم اتباعة من قبل العديد من الباحثين، خاصة فى ظل عوامل الوقت والتكلفة التى رصدت لاجراء البحوث، ويتم البحث اولا عن ما سبق وتم نشره من بحوث ودراسات، وعن مصادرها المنشورة من كتب واحصائيات ونشرات حكومية، ومن مجلات وجرائد، وهى مهمة ليست بسيطة او سهلة، خاصة فى جمع البيانات الكثيرة المتعددة من مصادرها المنشورة، سواء كانت مجلات، او دوريات، او نشرات احصائية منشورة، او كانت مراجع علمية من كتب ورسائل علمية متخصصة.

ويمكن توفير هذه البيانات من خلال مصادر داخلية داخل الكيان الادارى، مثل سجلات الكيان الادارى... او من مصادر خارجية مثل اجهزة الدولة والمنظمات والمؤسسات والمراكز البحثية فى الجامعات والمعاهد والشركات... الخ. ويعتمد الباحث على علاقاته الشخصية القوية بمصادر البيانات الثانوية، خاصة علاقته بامناء المكتبات فى المراكز البحثية المختلفة، وبالباحثين فى هذه المراكز، وباطلاعة الدائم على مال يقومون به من ابحاث.

كما يتم الاعتماد على جمع البيانات الثانوية المنشورة بشكل دورى تلقائى عبر الحصول على نسخة من كل من:

- المجلات والجرائد العامة والمتخصصة.
- الاحصاءات الحكومية وشبة الحكومية.
- الدراسات والبحوث التى تجربها الجهات المختصة.

ويتم جمع هذه البيانات بشكل علمي دقيق، ويتم جمع البيانات الثانوية بوسائل عديدة من بينها أرشفة هذه البيانات وفق موضوعها، وباستخدام الكروت أو البطاقات الورقية المعدة خصيصا لهذا الغرض والتي يتم تكوينها لتعامل مع مواضيع البحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هذه البيانات تكون متاحة، ودقيقة، ومعبرة عن الواقع الذي توصفه، كما انها سيتم معالجتها لتوافق مع موضوع البحث الجديد الذي سيتم اجراءه.

ويستخدم نماذج عديدة في جمع البيانات المنشورة، كما يتم تطبيق ادوات الكترونية تساعد الباحث على تبويب هذه البيانات وتحقيق الاستفادة الكاملة منها، وبالتالي اعدادها للتشغيل.

#### **سادسا- التحقق من سلامة وصحة البيانات التي تم جمعها:**

يحتاج التعامل مع البيانات التي تم جمعها الى التأكد من سلامتها ومن صحتها ومن صدقها ومن صلاحيتها لاجراء البحوث والدراسات المطلوبة، خاصة ان كثير نت البيانات التي تم جمعها تكون:

- قديمة.

- غير منتظمة.

- غير فعالة.

- لا يعتمد عليها.

وهي عملية اساسية للتأكد من ان البيانات التي تم جمعها سليمة وصحيحة وصالحة للتعامل معها، حيث يتم استخدام وسائل عديدة للتحقق من صدق وسلامة البيانات التي تم جمعها، ومن اهم المقاييس المستخدمة في ذلك ما يلي:

- طرح الاسئلة على المستقصى منه للتأكد من معاصرته ومعاشيته واتصاله بموضوع الدراسة، وان البيانات التى ادلى بها سليمة، وانها كاملة الصدق وان هذه البيانات لم يقم احد اخر بتغيير او تبديل اى عنصر فيها، وانها كاملة غير منقوصة.

- استخدام انظمة واسئلة المراجعة فى الاستقصاءات التى تم اعدادها والتأكد من سلامة عمليات الاجابة عليها، وانه قد تم طرحها بصيغ معينة للتأكد من ان البيانات التى تم جمعها جمعت بذات الهدف والفرص ووفقا لمفهوم واحد لدى جميع مفردات المجتمع او العينة التى شملتها الدراسة.

- ان تكون البيانات متوافقة مع غرض الدراسة التى ستم عليها، وبصفه خاصة ان تكون البيانات المنشورة قد اعدت لذات الغرض من الدراسة، او تم التعامل معها لذات الغرض.

وبذلك فان البيانات عملية سليمة تتم لاستبعاد البيانات غير السليمة وان هناك عمليات تنقيح بشكل دائم ومستمر من اجل هذا الفرص.

ويتم استخدام الادوات والوسائل التى تؤكد سلامة البيانات، حيث ان استخدام بيانات غير سليمة يؤدى الى نتائج غير سليمة، مما يؤدى الى عدم رشادة القرارات الادارية المتخذة.

#### **سابعا - ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة؛**

حيث يتم التعامل مع البيانات الخام التى تم جمعها من اجل استخلاص مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة.

حيث يتم ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة، ويتم عليها عمليات:

• تصنيف وترتيب وفهرسة.

• ترميز.

• تجزئة.

• ترتيب.

• اكتشاف فجوات.

• ايجاد علاقات.

• استخراج مؤشرات اتجاهية.

وهى عمليات اساسية فى عمليات التشغيل التى تتم وتحدث فى عمليات الاستخبارات التسويقية، ويتم فى هذه المرحلة التأكد من صحة وسلامة عمليات التشغيل من خلال رصد وتتبع نتائج التى تمت، وهى عملية اساسية ولازمة للوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة المستخرجة منها، وفى الوقت ذاته ايجاد العلاقات الارتباطية المؤثرة على البيانات التى تم جمعها، خاصة بيانات التغطية الكلية، وبين عناصرها واجزائها، والتعامل مع كافة البيانات للوصول الى حقيقة الظاهرة التى يتم جمع بيانات عنها..

وتمتاز عملية التشغيل بانها عمليات تتم للتعامل مع مادة خام معينة، وهى عملية اساسية تتشكل بها البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار فى الكيان الادارى بها، وهو ما يتصل بكل من الاتى:

• حقيقة الظاهرة المدروسة.

• حقائق العناصر والمكونات الخاصة بالظاهرة.

• العلاقات القائمة بين كل منها وتشكيل الظاهرة الكلية.



### ثامنا- اعدام البيانات التي ثبت عدم صدقها:

وبصفة خاصة عند التأكد من وجود بيانات كاذبة مضللة فيها، حيث ان الاعتماد عليها يؤدي الى دمار وعدم رشادة متخذ القرار، وهو ما يؤدي الى رفض هذه البيانات... خاصة ان وسائل المعالجات قد تؤدي الى عدم الاعتماد عليها... فضلا عن ان هناك جهد ووقت وتكلفة كبير سوف تفق على تشغيل بيانات كاذبة، وتؤدي الى نتائج غير سليمة... وتؤدي الى اتخاذ قرارات غير سليمة، والتي تؤدي الاعتماد عليها الى حدوث مشاكل كثيرة اقلها عدم رشاده القرار المتخذ، بل واحداث بلبلة واضطرابات كثيرة... وبالتالي بفضل دائما اتخاذ القرار المناسب باعدام هذه البيانات، وجمع بيانات اخرى جديدة.

ويحتاج الباحث الى معرفة اسباب عدم صدق البيانات، وعدم قيام مصدر البيانات باعطاء البيانات السليمة، حتى تاتي معاملاته وقراراته بالبيانات السليمة الصادقة، وهي عملية تتصل باجراء بحث ميداني للوصول الى الدافع الذي ينهض وراء ذلك، خاصة اذا ما ترتب عليها عمليات خاطئة... وهو ما يتم مراجعة بشكل مستمر وبصفة خاصة الوصول الى الدافع وراء اعطاء بيانات غير صادقة، وتعتمد الاضرار بالباحث في الاستخبارات التسويقية.

ويتم اعدام البيانات غير الصادقة وعدم اجراء اي تعديل فيها او محاولة الاستفادة منها، خاصة ان هذه البيانات مدمرة لكل العمليات التي ستم عليها، وعدم النظر الى التكاليف والجهد الذي انفق فيها.

ويتم جمع البيانات جديدة من مصادر صادقة، واستخدام نظم التشغيل الفعال للوصول الى المعلومات المطلوبة، وتزويد متخذ القرار في الكيان الاداري بها.

## المبحث التاسع

### تحليل البيانات والوصول الى المعلومات

بعد ان يتم جمع البيانات من مصادرها المختلفة، يتم التأكد من سلامتها، وصلاحياتها، وحدائتها ومناسبتها لاجراء عملية التحليل عليها، خاصة ان عملية التحليل هي عملية استقراء البيانات، وجعلها معلومات يتم استخدامها لاحداث المعرفة لدى متخذ القرار، ومن ثم ترشيد قراراته المتخذة.

وهي عملية التعامل مع المادة الخام لدى جهاز الاستخبارات التسويقية، حيث يتم التعامل مع البيانات باجراء عمليات التحليل المناسبة للوصول الى تحديد العلاقات الارتباطية ما بين ظاهرة البحث الكلية، وما بين العناصر والمكونات التي ادت الى هذه ظاهرة، وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وبالتالي الوصول الى رؤية للتعامل مع هذه الظاهرة التي تقوم الاستخبارات التسويقية بدراستها، وتحديد ومعرفة اسبابها، والظروف المصاحبة لنموها، وتحديد اتجاهها المستقبلي.

وتتم عملية التحليل بهدف جعل البيانات قابلة لاعطاء المعلومات، وقابلة للفهم، وقابلة لمعرفة التأثير الخاص بها، خاصة ان التحليل يؤدي الى الوصول الى العلاقات المتشابكة الخاصة بعناصر ومكونات هذا البيان، وما احدثه من ظواهر...

ويتم التحليل بالتعامل مع البيانات بعد عملية التفتيح، خاصة ان بعض الظواهر يبدو متعارضا دون سبب معقول، او دون سبب مقبول، ومن خلال التحليل يتم التوصل الى كل من:

- العناصر المشاركة في انشاء الظاهرة.
- العوامل المساعدة على حدوث الظاهرة.
- الاسباب الكلية لحدوث الظاهرة بهذا الشكل الذي ظهرت به.

وتتم عملية التحليل من خلال تجزئة البيانات التي تم جمعها الى عناصرها المكونة لها، وايجاد علاقات الارتباط التي تربط ما بين الجزء والكل، وما بين الجزء والجزء الاخر، وتحديد وظيفة كل عنصر من هذه العناصر فى اطار العلاقات الكلية للظاهرة التي تقوم بدراستها، وتحديد الابعاد التي تشير اليها هذه الظاهرة، وبالتالي اجراء التحاليل الرئيسية التالية:

- تحليل الفجوات الاتجاهية.

- تحليل المؤشرات العامة الكلية.

- تحليل القوى الاساسية المؤثرة للعرض والطلب.

- تحليل الـ SWOT لمجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وهناك تحاليل اخرى متعددة يتم استخدامها للوقوف على ما تعطية من مؤشرات بالغة الدلالة والاهمية لمتخذ القرار... وكلما اراد متخذ القرار اجراء انواع معينة من التحاليل اكثر عمقا وتكلفة، كلما اتيح له قدر كبير من القدرات على ترشيد القرارات المتخذة... وبالتالي فان استخدام الاساليب التحليلية المتعددة هو احد الادوات الرئيسية لترشيد القرارات، خاصة ان المعلومات التي تم التوصل اليها هي التي سيتم الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات.

وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

**اولا - تحليل الفجوات الاتجاهية:** حيث يستخدم تحليل الفجوة للوصول الى معرفة حقيقة الظواهر التي تواجه الكيان الادارى، وبصفة خاصة معرفة الفجوة التي تحول بين الكيان الادارى وتطلعاته، خاصة مع ازدياد اوضاع المنافسة سوءا، ولاتجاه نحو تغير وتقلب السوق، والفجوة هي فارق بين شيئين، شئ يتحقق وقائم بالفعل، والشئ الاخر متطلع اليه، وتعمل على تحقيقه والوصول اليه، وهناك انواع

عديدة من الفجوات التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية من بينها الاتى:

- الفجوة ما بين التقدم والتخلف.
  - الفجوة ما بين الوضع الراهن والاضاع المستقبلية.
  - الفجوة ما بين العرض والطلب.
  - الفجوة ما بين الممارسة الحالية والممارسة المطلوبة.
  - الفجوة ما بين الاساليب التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة.
- ويتم تحليل الفجوات للوصول الى اسبابها، ومعرفة العناصر المؤثرة عليها، ومعرفة كيفية التعامل مع كل عنصر منها، ووضع خطة للتغلب عليها، مع تحديد البدائل المناسبة التى سيتم استخدامها، ووضع الاولويات الخاصة بكل منها.
- وهو واحد من اهم انواع التحاليل التى سيتم استخدامها فى الاستخبارات التسويقية للوقوف على ما يلى:

1. تحديد الفجوة الاتجاهية القائمة ما بين حالة الظاهرة واتجاهها.
2. تحديد نوع الفجوة القائمة، هل هى فجوة متسعة ؟ او انها فجوة منكمشة؟، وتحديد العوامل التى تحدد نوع ومسار واتجاه الفجوة ؟
3. تحديد العناصر التى تحتاج الى بيانات الفجوة للتعامل معها، او ما هو العلاج المقترح للتعامل مع الفجوة.
4. تحديد الفجوة التكنولوجية القائمة فى الكيان الادارى وبين المنافسين.
5. تحديد افضل علاج للفجوة، هل سيتم بالقفز فوقها؟، ام سيتم عبورها؟، ام سيتم الالتفاف حولها؟...الخ، وما هى عناصر التكاليف والموارد التى سيتم تحملها.

وبالتالى فان تحليل الفجوة هى فى الواقع دراسة للحالة القائمة لدى الكيان الادارى، ومعرفة كافة عناصرها التى اسست لهذه الفجوة، وبالتالي الوصول الى الابعاد والجوانب الخاصة بها.

حيث يتم اجراء تحاليل الفجوة للوقوف على مجموعة المعطيات القائمة فى السوق، خاصة معرفة اسباب هذه الفجوة، واى العناصر التى ساعدت على ايجادها، والوسائل المختلفة المقترحة للتعامل معها، سواء كانت فجوة:

- منتجات متعددة ومتنوعة قائمة فى السوق.
- انتاج منتجات معينة وبوسائل معينة، وباستخدام ادوات معينة.
- جودة فى تقديم المنتجات وفق مستويات قياسية محددة.
- سعريّة ما بين اسعار المنتجات المعروضة فى السوق وبين اسعار الكيان الادارى.

- مواصفات قياسية معينة يحتاج الباحث الى جهد معين للوصول اليها. ويساعد تحليل الفجوات على تحديد الظاهرة بشكل كامل، وتحديد المكونات والعناصر التى ادت اليها، وتحديد الابعاد والجوانب التى ذهبت اليها، وتحديد النتائج التى وصلت اليها.

وهى فجوات ذات انواع عديدة، سواء من حيث الشكل، او من حيث الاتساع، او من حيث العمق، وبالتالي فان هناك الانواع الاتية:

- فجوة بسيطة.

- فجوة متشعبة.

- فجوة عميقة.



كما سيتم الاعتماد على هذا النوع من التحاليل من أجل الوصول الى اسباب الظاهرة القائمة، وبصفة خاصة تحليل ظواهر ومظاهر الفجوة القائمة فى منافذ التوزيع، او فى وسائل إيصال المنتجات للمستهلك، او الفجوة السعرية القائمة فى السوق.

ويتم تحليل الفجوة الاتجاهية باهداف كثيرة اهمها الوصول الى افضل الازواح السائدة، وهو ما يتطلب من المحلل الذى يقوم بالتحاليل معرفة لصيقة بكل من الواقع السائد، وبين المامول والمتطلع اليه، واجراء افضل الطرق والبدائل للوصول الى تحليل الفجوة، وتحديد كيفية التعامل معها، خاصة فى ظل الازواح والظروف التى يعيشها الكيان الادارى.

### ثانيا - تحليل المؤشرات العامة الاساسية للسوق:

وهو تحليل ارتباطى عام يتم اجراءه للوصول الى القوى الحاكمة لتفاعلات السوق، خاصة انها قوى قد يراها البعض متعارضة، أو متنافسة، او على النقيض من ذلك متناسقة ومتعاونة، وهو ما يؤدى الى معرفة الاطار العام لتفاعل هذه القوى، وتحديد اشكال هذا التفاعل، هل تفاعل:

- كلى.

- جزئى.

- ارتباطى.

حيث يرتبط اتخاذ القرار بمجموعة من التحاليل التى يتم اجرائها للوصول الى المعلومات التى يتخذها متخذ القرار اساس للمعرفة، خاصة تحليل كل من القوى الحاكمة للسوق، سواء فى اطارها العام الكلى، او فى نطاقها الخاص الجزئى من حيث تحديد هذه القوى، وتحديد علاقاتها الارتباطية بعضها البعض، وتحديد اهداف

كل منها التي تسعى اليها، وتحديد العلاقات الحاكمة لكل منها، وتأثيرها بحركة السوق، وتحديد الظروف التي يمر بها كل منها، سواء في الاطار العام الكلى لظواهر، او في نطاق تفاعل عوامل محددة مع بعضها البعض، خاصة القوى الاساسية الاتية:

- قوى المستهلكين.
  - قوى الموزعين.
  - قوى الموردين.
  - قوى المنافسين.
  - قوى المنظمين او الحكومة والهيئات شبه الحكومية.
- وتشير كل منها الى حركة واتجاه السوق، وحركة التفاعل الايجابي الذي يتم فيه، وقياس حجم المؤثرات الخاصة بكل منها، وبصفة خاصة ما يلي:
- ظروف المنافسة في السوق، وهل هذه المنافسة ضاغطة على حركة الكيان الادارى، وتفاعلات قوى المنافسة، والمؤثرات الاتجاهية العامة على نشاطها، وعلى توجهاتها السوقية، وتأثيرها على حصة الكيان الادارى في السوق، ومدى تمتع الكيان الادارى بمزايا تنافسية تؤهله للاستمرار.
  - ما يقوم به المنافسون، وبصفة خاصة لتنشيط المبيعات الخاصة بهم، ومدى استجابة السوق لهذه الجهود البيعية، وتحديد تأثير ذلك على قدرة الكيان الادارى على تصريف منتجاته.
  - الموقف التنافسى للكيان الادارى، ومنتجاته التي يقدمها، وحصتها المؤثرة في السوق، والتغيرات المتوقعة لهذه الحصة، وما هي العوامل المؤثرة على

تطورها، سواء بالزيادة أو النقصان، والموقف الحالي لكل منها، والمتوقع منها مستقبلا.

• تحليل المزايا التنافسية للكيان الإداري، ومنتجاته التي يقدمها إلى السوق، وما تملكه من عناصر محرك ومحفزة لنمو وإداء هذه المزايا وبصفة خاصة تلك المزايا الضمنية الكامنة والمؤثرة على تسويق منتجات الكيان الإداري، فضلا عن المزايا التنافسية الملموسة والمادية في جهاز الانتاج، وجهاز التسويق، وجهاز التمويل، وجهاز الكوادر البشرية.

ويساعد تحليل المؤشرات العامة الأساسية للسوق على تحقيق رؤية أفضل لمتخذ القرار في الكيان الإداري، ومعرفة حقيقة السوق الذي يعمل فيه، وبذلك تملك الاستخبارات التسويقية فاعلية كاملة في الوصول إلى معرفة الظواهر التي تبحثها، والاجابة على العديد من الاسئلة التي تطرح في هذا الصدد.

### **ثالثا - تحليل القوى الأساسية المؤثرة للعرض والطلب على منتجات الكيان الإداري؛**

وهو نوع من اهم انواع التحاليل التي يتم اجرائها للوقوف على حقيقة وفاعلية المنتجات التي يقوم الكيان الإداري بانتاجها، سواء كانت سلعاً، أو خدمات، أو افكار... وتحديد المؤثرات العامة والخاصة على كل منها، وتأثيرها على تطور اسعار المنتجات، وهو ما يتناول بالدراسة التحليلية العناصر الآتية:

- دخل المستهلك الحالي، وتطور هذا الدخل، والجزء المخصص من هذا الدخل، للانفاق على المنتجات التي ينتجها الكيان الإداري.

- تحديد من متخذ قرار الشراء أو التعامل على منتجات الكيان الإداري ؟ وما هي المؤثرات الحافزة على هذا الشخص، ومدى امكانية التأثير عليه ؟

واهم الوسائل المستخدمة او التى يمكن استخدامها للوصول الى اتخاذ قرار  
الشراء والتعامل ؟

- ما هى المؤثرات الترويجية المتبعة والمسموح بها فى اطار القوانين  
والتشريعات المطبقة فى هذا الشأن ؟ ومدى سماح هيكل الاداب والقيم  
السائدة فى المجتمع باستخدام محتوى ورمز ترويجى معين، ومدى توافق  
السياسة الترويجية مع الاداب العامة وقيم المجتمع.

- ما هو الدور الحكومى فى التأثيرات على قرارات التعامل على منتجات  
الكيان الادارى ؟ وما هو الدور المتوقع القيام به من جانب الحكومة خلال  
المرحلة المقبلة ؟

- ما هى السياسات التى يتبعها المنافسون ؟ خاصة فى مجال الانتاج  
والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية ؟ وما هو تأثيرها المتوقع على  
الكيان الادارى ؟

- ما هى القوانين والتشريعات العاملة على حماية المستهلك ؟ وما هو دور  
منظمات حماية المستهلك فى توفير وتقديم الحماية الكاملة له ؟ ومدى  
فاعليتها وتأثيرها ؟.

- ما هو دور الموزعين فى توزيع المنتجات الخاصة بالكيان الادارى ؟ وما  
هى قدراتهم التوزيعية ؟، وما هى السياسات التى يقومون باتباعها ؟

ويتم تحليل القوى العاملة فى هذا المجال، من خلال رصد وتتبع المتغيرات  
والمستجدات التى تحدث فى السوق، وتحديد المؤثرات الاتجاهية العامة التى تؤثر  
على كل منهم، وبصفة خاصة فى تأثيرها على علاقات العرض والطلب، وعلى  
التوازنات السعرية، وعلى توازن السوق، وعلى توازن المستهلك.

وبصفة خاصة ان التوازن صفة ليست دائمة، خاصة عندما يصاب هذا التوازن بعمليات اختلال نتيجة استهداف بعض القوى لاجراء تعديلات، خاصة في سياساتها تجاه المنتجات المتاحة، او في عمليات التسويق المتبعة، او في عمليات التمويل المستخدمة، او في الكوادر البشرية العاملة، وتأثير ذلك على النشاط الممارس.

#### رابعاً - تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات؛

وهو من اهم واخطر انواع التحاليل التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث يتم استعراض نقاط القوة، والتعريف بها، وتحديد مجالاتها التي يمتاز ويتميز بها النشاط المطلوب بحثه حيث هناك بعض مجالات القوة والمطلوب استخدامها، وتخصيص هذه المجالات، مع توضيح كيفية الاستفادة منها، وهي مجالات اساسية تحتاج الى فهم واسع عام بالنشاط، وبما يمكن ان يؤثر فيه وعليه.

كما يتم تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها النشاط المدروس، وكيفية معالجتها، والتعامل معها عبر وسائل عديدة، خاصة ان هذه النقاط مؤثرة تأثيرا كبيرا على النشاط المدروس... كما ان هذه النقاط تمثل مجالا حيويا ينفذ منه اى متاعب لهذا النشاط، وهو ما يرتبط اساسا بعمليات التشغيل التي تتم في الكيان الادارى.

ويتم دراسة حجم الفرص التي يعطيها هذا النشاط للكيان الادارى، خاصة في مجال تحقيق مزايا تنافسية ارتقائية، في مجالات تطوير الانتاج، او السياسات التسويقية، او سياسات التمويل، او الكوادر البشرية، وما تؤدي اليه هذه المزايا من ربحية وعوائد مالية مختلفة، ويتم دراسة هذه الفرص من اجل تطوير وتنمية المركز التنافسي للكيان الادارى.



كما يتم أيضا التعريف بالتهديدات والمخاطر التي تشير إليها، وبصفة خاصة تلك التهديدات التي تواجه الكيان الإداري من هذا النشاط، وتعريف كيفية تجنب هذه التهديدات، وتحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها لهذا الغرض.

ويقوم هذا النوع من التحاليل بتحديد العناصر اللازمة للتعامل مع كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع القواعد اللازمة لهذا التعامل، ويتم دراسة جدوى هذه الوسائل، خاصة أن هناك دائما احتياج لتحليل الجدوى يتم تناول فيه:

- الجدوى البيئية.
- الجدوى القانونية.
- الجدوى التسويقية.
- الجدوى الفنية.
- الجدوى التمويلية.
- الجدوى التجارية.
- الجدوى الاقتصادية.
- الجدوى الإدارية.
- الجدوى الاجتماعية.
- الجدوى المستقبلية.
- الجدوى القومية.
- جدوى مواجهة الظروف الطارئة والازمات ويتم تناول فيها:
  - تحليل الحساسية.
  - تحليل اسعار الظل.

#### خامسا - أنواع تحليل البيانات:

تتعدد أنواع التحاليل التي تقوم بعملها الاستخبارات التسويقية، وبصفة أساسية مجموعة التحليلات التي تجريها للبيانات التي تم جمعها واعدادها للتحليل، وأهم هذه التحليلات ما يلي:

1. تحليل هيكل البيان.
2. تحليل اطارى عام للبيان.
3. تحليل علاقات كلية وجزئية للبيان.
4. تحليل وظيفى ارتباطى للبيان.
5. تحليل مضمون للبيان.
6. تحليل اطارى عام للزمان الذى حدث فيه البيان.
7. تحليل نطاقى عام للظروف التى ادت الى البيان، وبالتالي يتم رسم الصورة المتوقعة للمستقبل.

وتتم هذه التحليلات وفقا ومقتضيات البحث والدراسة، خاصة ان كثيرا ما تتداخل ظرفيات محددة لاختيار انواع معينة من التحاليل يتم الاعتماد عليها، خاصة فى ضوء ظرفيات المكان والزمان والتكلفة والجهد المبذول، واعتبارات المعنوية الخاصة بالنتائج التى تم التوصل اليها.

هذا وجدير بالذكر ان بعض التحاليل تحاول النفاذ من اسر الواقع، والوصول الى مؤشرات اتجاهية عامة تساعد على رؤية المستقبل، من اهمها احداث توقعات الاتجاهات العامة، وهى توقعات استرشادية لمتخذ القرار، اى الوصول الى تحديد ما يلى:

- السيناريوهات المستقبلية.

- الانشطة المستقبلية.

- المجالات المستقبلية.

- الاماكن الجغرافية المستقبلية.

- التوقعات الرشيدة للسلوك الاستهلاكى للمستهلكين.

- التوقعات الظاهرة خلال الفترة المقبلة.

ويتم دراسة متأنية لهذه التوقعات للوقوف على مدى اهمية وخطورة بعض العوامل المؤدية اليها، خاصة لتحديد الصورة العامة للكيان الادارى خلال المرحلة المقبلة.

حيث تساعد هذه المعلومات على تحقيق رؤية:

- افضل. - اشمل. - اعلى.

للظاهرة محل البحث، وبالتالي توفير الاطار العام اللازم للتعامل مع هذه الظاهرة... وترشيد القرار الادارى المتخذ بشأنها، وبهذا فان التحليل مفيد للكيان الادارى فى اظهار الصورة الاجمالية للظاهرة التى يواجهها ويتم البحث عنها، فضلا عن معرفة الاسباب الحقيقية الكامنة ورائها.

وبذلك فان تحليل البيانات له جوانب عديدة، كما يستخدم ادوات واساليب مختلفة، وبصفة خاصة ان جانب من البيانات التى يتم جمعها عادة ما ترد الى جهاز الاستخبارات عبر عدة ادوات من اهمها ما يلى:

1. نظام تحليل الشكاوى.

2. نظام تحليل الاقتراحات.

3. نظام رصد متغيرات السوق.

4. نظام تتبع متغيرات السوق.

5. نظام تحليل متغيرات السوق.
6. نظام الانذار المبكر.
7. نظام دراسة المنافسين.
8. نظام دراسة المكانة التنافسية POSITIONING.
9. نظام بنك الخبرة.
10. نظام التدريب والتأهيل الاستخباراتي.

وعادة ما يقوم كل قسم من هذه الاقسام بالمهام الخاصة به، والتي تحتاج الى تشخيص وتوصيف لها، كما يتم تجميع بعض المهام في اقسام اخرى لتمارس مع مهام اقسام اخرى، وفقا ومدى حجم جهاز الاستخبارات التسويقية، وعدد العاملين فيه، حيث ان التوصيف الوظيفي لكل منها يكاد يتوقف على ذلك، وفيما يلي عرض موجز لاهم هذه الاقسام:

#### 1- نظام تحليل الشكاوى؛

وهو احد الانظمة الاساسية في الاستخبارات التسويقية التي يتم استشفاف كم مناسب من البيانات من هذه الشكاوى، والتعرف على ما يحتاج اليه العملاء والمستخدمين لمنتجات الكيان الاداري، وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية قدر كبير من البحث والدراسة لاستشفاف الاسباب الحقيقية للشكاوى من جانب، والوصول الى حقيقة هذه الشكاوى من جانب اخر، والعمل على تلافى اسبابها، وبالتالي البقاء على معرفة النظم المختلفة لتحليل الشكاوى، ومعرفة اسباب الشكاوى، ومعرفة كيفية التعامل معها، وتحويل هذه الشكاوى الى اقتراحات جيدة، يتم اخذها في الاعتبار، خاصة عند اجراء التعديلات والخطط، كما يجب التنبيه اليها لتلافى اخطاء العمل، وبصفة خاصة من حيث:

- عدد الشكاوى.

- مجالات الشكاوى.

- مكان الشكاوى.

وعادة ما يقوم جهاز الاستخبارات بتحديد مصدر الشكوى، ومعرفة لماذا الشكوى؟، والغرض الاساسى من هذه الشكوى...بالاضافة الى دراسة هذه الشكوى والعمل على حلها، وهو ما يتطلب تعاون العديد من الاجهزة مع جهاز الاستخبارات التسويقية للوصول الى كافة الجوانب التى تشير اليها عمليات تحليل شكاوى العملاء، سواء كانت اجهزة:

- تقنية. - ادارية. - تمويلية.

- بشرية. - تسويقية.

وهو ما يتطلب وعيا وفهما حقيقيا من جانب هذه الاجهزة لتحقيق التنسيق والفاعلية الكاملة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

ويقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بمتابعة صندوق الشكاوى، ويقوم فى الوقت ذاته بتحليل هذه الشكاوى، وهى مهمة تبدو مزدوجة من اجل تامين تدفق البيانات المستفادة منها، والوصول بها الى مرحلة التطوير للعمل الخاص بالكيان الادارى.

## 2- نظام تحليل الاقتراحات:

وهو المجال الذى يهتم به جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل كبير، وبصفة خاصة من اجل تطوير نشاط الكيان الادارى، وهو احد الاهداف الاساسية للقيام بالاستخبارات التسويقية، ويتم تحليل الاقتراحات من خلال معرفة خصائص كل اقتراح ومتطلبات تنفيذه، وهو ما يتطلب معرفة نظام الاستخبارات التسويقية بقدرات



الكيان الإداري، وبصفة خاصة تلك القدرات الفنية والتنفيذية، حيث يتم دراسة الاقتراحات المقدمة، ومعرفة كيفية تنفيذها، وتحديد التكاليف والعوائد الخاصة بها... ويتم معالجة الاقتراحات من خلال معرفة كل من الآتي:

- طبيعة الاقتراح ومحاوره.
  - إمكانيات تنفيذ وتحقيقه بفاعلية.
  - التعديلات المطلوب إدخالها على نظام العمل في الكيان الإداري.
  - حجم التكاليف التي سوف يتحملها الكيان الإداري في حالة تنفيذ الاقتراح.
  - التأثيرات الإيجابية والسلبية الناجمة عن تنفيذ الاقتراح.
- وهو ما يجعل الكيان الإداري فاعلا إذا ما تم الأخذ بهذا الاقتراح، كما يضغط نحو التطوير للتكنولوجيا المستخدمة بشكل كبير داخل الكيان الإداري، وهو ما تم أخذه في الحسبان عند حساب العائد والتكلفة الخاصة بهذا الاقتراح.

### 3- تحديد ورصد وتتبع متغيرات ومستجدات السوق؛

وهي واحدة من أهم أعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تقوم برصد وتتبع وتحليل متغيرات ومستجدات السوق، والاحاطة الشاملة بها، وتزويد متخذ القرار بالمعلومات المستفادة عن هذه المتغيرات والمستجدات، وبالتالي إبقاء الكيان الإداري على اطلاع كامل بما يحدث ويتم في السوق، سواء كان هذا الأمر من جانب:

- الموردين.
- المنافسين.
- الموزعين.
- العملاء والمستهلكين.
- الحكومة.

وهى عملية تتم بشكل دائم ومستمر، حيث تكون مهمة جهاز الاستخبارات التسويقية رصد وتتبع أى متغير من المتغيرات التى تطرأ على سوق المنتجات، ومعرفة وتحديد ما يقوم به المنافسون، وما يفعلونه، وما يقدمونه الى السوق، وتحديد مبكراً حملاتهم التسويقية والدعائية، وتحديد الانظمة التى يقومون بها خاصة فى مجال:

- تطوير منتجاتهم الحالية وتقديم منتجات جديدة.
  - تطوير نظام التوزيع المتبع من جانبهم.
  - تطوير انظمة الترويج المستخدمة.
  - التعديلات السعرية التى تم ادخالها الى السوق.
- وبالتالى رسم سياسات التعامل معها، حفاظاً على قدرة الكيان الادارى التسويقية وفاعليته الكاملة فى تحقيق اهدافه التسويقية الموضوعة.

#### **4- توفير خدمة الانذار المبكر ومواجهة الاخطار؛**

حيث يحتاج الكيان الادارى الى معرفة الاخطار التى تهدده، وكيفية تجنبها، وبالتالى توفير خدمة الانذار المبكر، وحماية الكيان الادارى من شرورها، من خلال تصميم وتنفيذ الاحتياطات اللازمة للتعامل مع هذه التهديدات، فضلاً عن الاستعداد لمواجهتها.

وهى عملية اساسية من عمليات الاستخبارات التسويقية التى تقوم برصد ومتابعة كافة التهديدات التى تطرأ بتشخيصها، وتقديم خدمة الانذار المبكر للكيان الادارى منها، خاصة من خلال المتابعة القريبة من الاسواق، واستشفاف المخاطر التى سوف يواجهها الكيان الادارى، سواء من جانب:

- الشركات المنافسة.

- المؤسسات المنافسة.

- التنظيمات المنافسة.

- القرارات الحكومية.

- المستهلكين الحاليين.

وما تتعرض له المنتجات الخاصة بهذا الكيان من تهديدات مختلفة، ووقاية الكيان الإداري منها ومن شروورها، خاصة ان معرفة الخطر مبكرا يوفر مجالا، ووقتا للتعامل معه، ويعمل بالتالى على:

- الحد من خطورة هذا التهديد.

- إيقاف الخطر عند حد معين.

- توفير وقتا جيدا للتعامل معه.

وبالتالى فان معرفة الاخطار التى سوف يواجهها الكيان الإداري مبكرا، سوف تمكن من التعامل معها، وهو ما يحتاج اولا الى معرفة وتوصيف كامل للاخطار، وتقديم خدمات الانذار المبكر.

#### 5- نظام تعزيز القدرة والمكانة التنافسية؛

لا يستطيع اى كيان إداري مهما بلغت قوته ان يعيش ويحيا دون ان يكون لديه بيانات عن حقيقة موقعة وموقعة التنافسى، وما يمكن له ان يقوم به من اجل تطوير وتحسين هذا الموقف، وما يقوم به ويحدثه غيره من الكيانات الادارية الاخرى لتطوير موقفهم التنافسى.

فالقوة والقدرة التنافسية هى اساس قوى لتحقيق الفاعلية الكاملة، وبصفة خاصة فى الاسواق، وهى حقائق اساسية فى التعامل مع كل من:

• الفرص.

• التهديدات.

• عناصر القوة.

• مجالات الضعف.

وما يتصل بها من قوة التأثير في الاسواق، خاصة القيام باستخبارات كل من  
الآتى:

• استخبارات الحصة السوقية.

• استخبارات التأثير السوقى.

• استخبارات الدراية والمعرفة بمتغيرات السوق.

وتقوم الاستخبارات التسويقية بجهد كبير من اجل تامين تدفق البيانات عن هذه  
الجوانب، وتستخدم مهارات العاملين فيها للوقوف على كل من متغيرات المكانة  
التنافسية وكذلك متغيرات الحصة والفاعلية التنافسية في مجالات عديدة، خاصة  
مجالات:

- الانتاج. - التسويق.

- التمويل - الكوادر البشرية.

وكلما كان جهاز الاستخبارات التسويقية قادرا وفعالا، كلما استطاع ان يحقق  
مكانة عليا في المنافسة، وفي المزايا التنافسية، وفي المكانة التنافسية.

## 6- نظام بيت الخبرة؛

تعد الاستخبارات التسويقية مستودعا للعديد من الخبرات التى لا يستطيع الكيان  
الادارى الاستغناء عنها، بل دائما هو فى حاجة اليها، وفى حاجة الى الارتباط بها،

والعودة اليها، والتعرف الكامل عليها وعن ما يحدث فى كل منها، خاصة ان هناك دائما عمليات استخباراتية تتم عليها، وهو ما يتصل بكل من الاتى:

- الموضوعات.

- الأنشطة.

- الافراد.

ويتم تجميع هذه البيانات بصفة دائمة ومستمرة، والاستعداد لاي سؤال من جانب الادارة العليا للكيان الادارى عن اى تطورات او تغييرات او مستجدات تكون قد طرأت على الحالة العامة لها.

وبذلك يتحول جهاز الاستخبارات التسويقية الى بيت خبرة، سواء بما لديه من معلومات عن دراسات سابقة قام بها، او نتيجة قيامه بدراسة جديدة لكل عنصر او عامل من العوامل.

خاصة ان هناك العديد من الظواهر المتماثلة والمشابهة التى يتعرض لها جهاز الاستخبارات التسويقية وبالتالي يكون لديه الخبرة فى اللجابة عن الاسئلة الموجهة اليه.

كما ان اتصال جهاز الاستخبارات التسويقية بالجهات البحثية وبالباحثين المحترمين يعطى له مجالا حيويا فى تحقيق الاجابة وتفعيل الخبرة فى مواجهة المشاكل العديدة التى يواجهها الكيان الادارى.



## المبحث العاشر

### الموقع التنظيمي للاستخبارات التسويقية

يستمد أى نشاط اقتصادى أهمية من خلال موقعة فى الهيكل التنظيمى للكيان الإدارى الذى يعمل به، وكلما كان هذا النشاط قريبا من قمة الهيكل التنظيمى كلما دل ذلك على أهمية هذا النشاط، وكلما استمد العاملين فيه مكانتهم، وشعروا بأهميتهم، وبتأثيرهم على القرار المتخذ فى الكيان الإدارى.

ويساعد التنظيم على الرؤية الصحيحة للراء والدور الذى يقوم به جهاز الاستخبارات التسويقية، فمن جانب يوضح طبيعة عمل هذا الجهاز وما يقوم به من وظائف، وكذلك يوضح علاقة بالكيان الإدارى الذى يعمل به، وتحدد علاقات السلطة بالمسئولية، وعلاقات التنسيق المتفاعل فى إطار عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم ادراك كل من الوظيفة التى يقوم بها جهاز الاستخبارات، والمهام التى يعمل عليها، وعمليات الاتصال والتواصل مع الأنشطة التى يجمع بيانات عنها، وكذلك عمليات التحليل التى يقوم بها، ثم اعداد وكتابة التقرير الذى سيرفع الى متخذ القرار فى الكيان الإدارى..

وبذلك فان هناك نظرة تنظيمية لجهاز الاستخبارات محورها الرئيسى كل من الآتى:

- موقع الاستخبارات التسويقية فى النشاط العام، ومدى قربته من قمة الهيكل التنظيمى للكيان الإدارى الذى يعمل به، وتحديد علاقاته التنظيمية بالمكونات الادارية الخاصة بهذا الهيكل.

- الوظائف التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وحيوية وفاعلية

العاملين فيه، ومقدار تناسبهم مع المهام الموكولة اليهم، خاصة فى ظل الظروف والمعطيات العامة لعمل الاستخبارات التسويقية.

- الافراد العاملين بجهاز الاستخبارات ومدى قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، ومقدار الاعتماد عليهم فى اجراء البحوث والدراسات المتخصصة.

- الاداء التنظيمى للاستخبارات التسويقية من حيث خدمتها لمن يشرف عليها بصفة اساسية ورئيسية، ومقدار الدور الوظيفى لعمل الباحثين فيها.

- الامام الوظيفية للاستخبارات التسويقية وحدود الوظائف المتعلقة بكل منها فى اطار العلاقات المتداخلة فى الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان تنظيم اعمال الاستخبارات عملية بالغة الاهمية والخطورة، ليس فقط لتاثيرها على الاداء الوظيفى للاستخبارات التسويقية، ولكن ايضا للتاثير النفسى على العاملين فى هذا النشاط، فضلا عن الممارسات التشغيلية التى تقوم بها فى نطاق عمل جهاز الاستخبارات التسويقية.

وهو ما يتصل بعدة عناصر اساسية هى على النحو التالى:

- الموقع التنظيمى للاستخبارات التسويقية فى البنية التنظيمى الرسمى للكيان الادارى، ومدى القرب من متخذ القرار.

- وصف الوظائف وتحديد الاختصاصات للوظائف الخاصة بجهاز الاستخبارات التسويقية.

- الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية فى الكيان الادارى.

- الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية.

- علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى.

وهو ما يحتاج الى تناول بايجاز على النحو التالى:

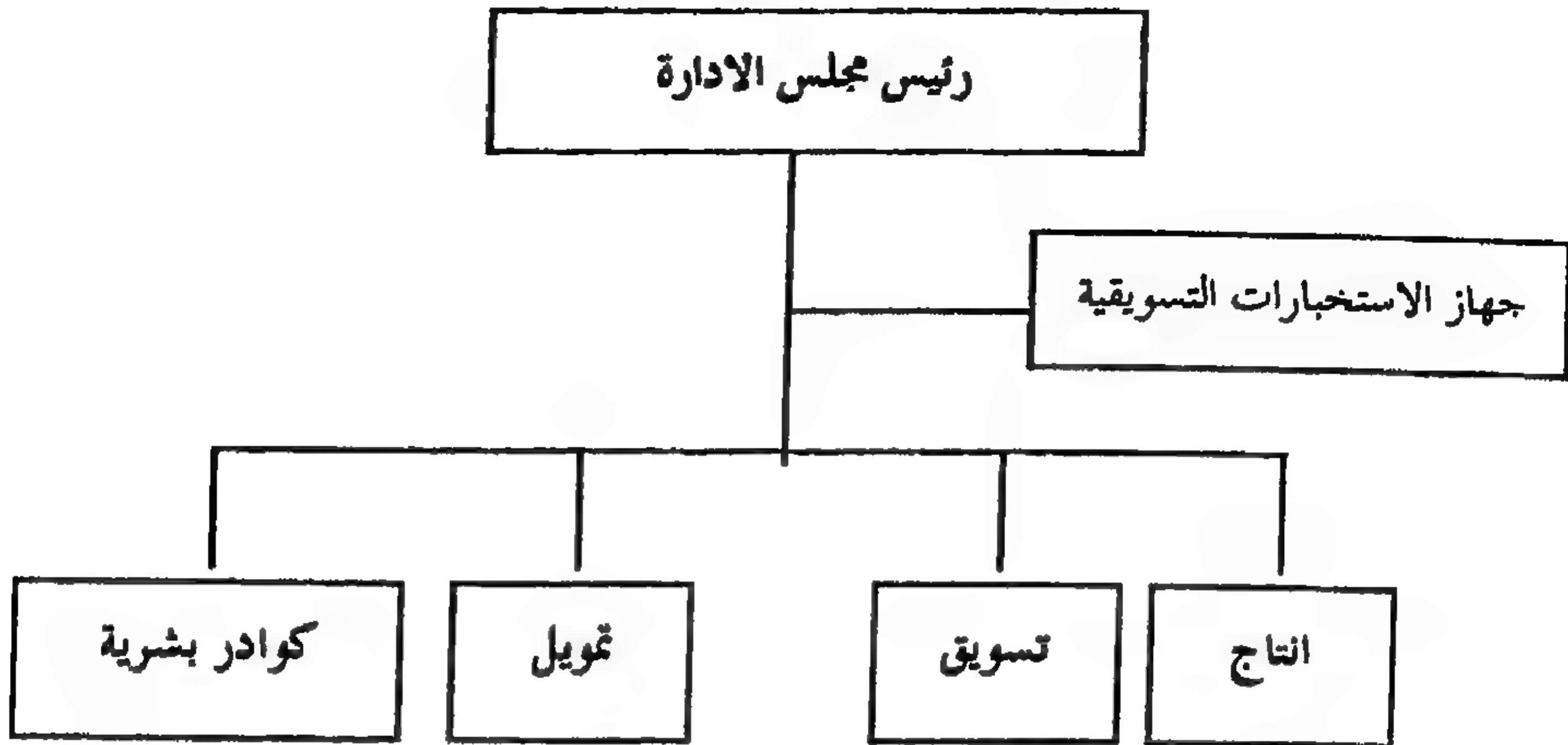
### **اولا - موقع جهاز الاستخبارات التسويقية فى الهيكل التنظيمى:**

تحتاج العديد من الكيانات الادارية الى فهم طبيعة نشاط الاستخبارات التسويقية، والدور الذى تقوم به، والتعرف عليه، سواء من حيث الحاجة، او من حيث الدور الذى تقوم به الاستخبارات.... وهو دور اخذ فى ازدياد اهمية بحكم الطبيعة المعقدة والمتشابكة لعمل الاستخبارات التسويقية فى عالم اليوم.

حيث يعمل جهاز الاستخبارات التسويقية كمستشار لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، يقدم الية الراى الصحيح فى العديد من الظواهر، سواء التى يرصد حركتها، او تلك التى يكلف بها من جانب قائد الكيان الادارى، او يطلب اليه الراى بشأنها، وهو سلطة استشارية يقدم لمتخذ القرار كل ما يحتاج اليه من بيانات ومعلومات، عن الانشطة التى يقوم بدراستها، خاصة الظواهر التى رؤى جمع بيانات عنها، وهو كسلطة استشارية تقدم ارائها فى شكل تقارير مكتوبة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، والذى يقوم بتكليف جهاز الاستخبارات ببحث هذه الظواهر، ومعرفة اسبابها، وتحديد تأثيرها على الكيان الادارى، وهى عملية ترتبط بمكانة جهاز الاستخبارات، وبالدور الذى يمارسه فى الكيان الادارى، وهو ما يظهره الشكل التالى:

### شكل:

#### موقع الهيكل التنظيمي للاستخبارات التسويقية



وبذلك فان جهاز الاستخبارات يكون فى اقرب موقع من رئيس مجلس ادارة الكيان الادارى الذى يعمل فيه، وهو بذلك يكون متصلا مباشرة برئيس المجلس، ونه المكانة التقديرية الفاعلة فى الكيان الادارى<sup>(1)</sup>..

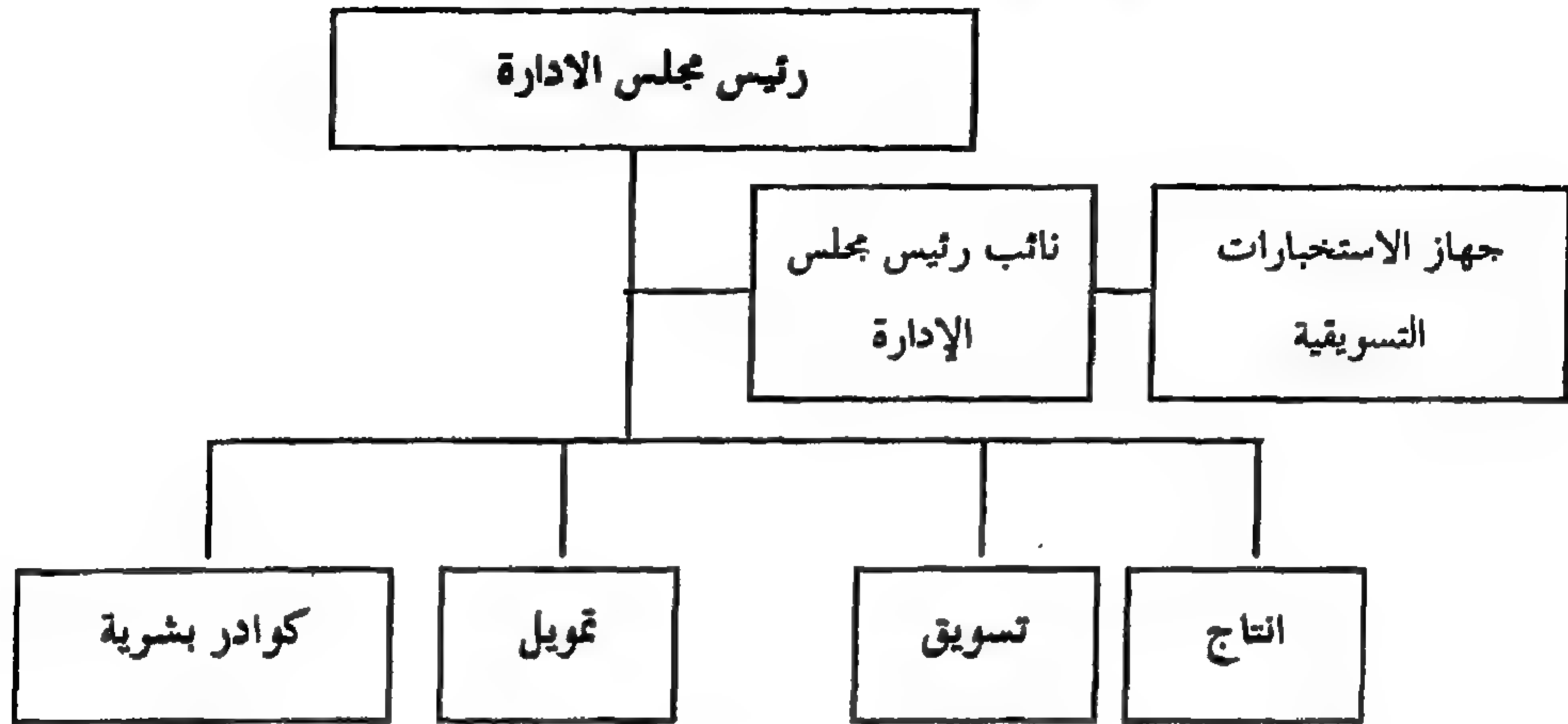
وقد يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية ببعض وظائفه، والتي تؤدى الى ان متخذ القرار يفوض احد نوابه عند اتساع الاعمال باستقبال تقارير جهاز الاستخبارات، والجلوس مع مدير الجهاز والغاء الاسئلة وتلقيه الاجوبة المختلفة التى يحصل عليها، وهو بذلك يحل محل قائد الكيان الادارى، ولا يلغى مكانة جهاز الاستخبارات، او يقلل من الدور الذى تقوم به، حيث يصبح عمل جهاز الاستخبارات على النحو الذى يظهره الشكل التالى:

---

(1) - يحتاج عمل جهاز الاستخبارات كمستشار فعال فى الكيان الادارى، الى اكتساب خبرة فى المعاملات التى يقوم بها الكيان الادارى بحيث لا يتم اى عمل فى الكيان الادارى الا من خلال معرفة جهاز الاستخبارات التسويقية به، وهو ما يكاد يتوقف على فاعلية مدير الاستخبارات التسويقية، ومدى برعته وعلمته وخبرته فى هذا المجال الحيوى الفعال.

### شكل:

#### موقع جهاز الاستخبارات التسويقية من الهيكل التنظيمي للكيان الإداري



وبذلك فإن تقارير جهاز الاستخبارات تقدم الى نائب رئيس مجلس الإدارة، الذي يتولى تحقيق هذه التقارير، ورفع توصياته الى رئيس مجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب.

#### ثانياً - اختصاصات جهاز الاستخبارات التسويقية:

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بعمليات استخباراتية كثيرة قائمة على الرصد، والتتبع، والتحليل، والوصول الى المؤشرات الاتجاهية العامة التي تصلح للوصول الى المعلومات التي يتضمنها تقرير تقوم الاستخبارات التسويقية باعداده ورفعها الى متخذ القرار.

ويعكس التوصيف الوظيفي لعمل الاستخبارات التسويقية الدور الذي تقوم به في الكيان الإداري، وتحدد مجالات العمل والوظائف المنوط بها، كما تحدد تبعات

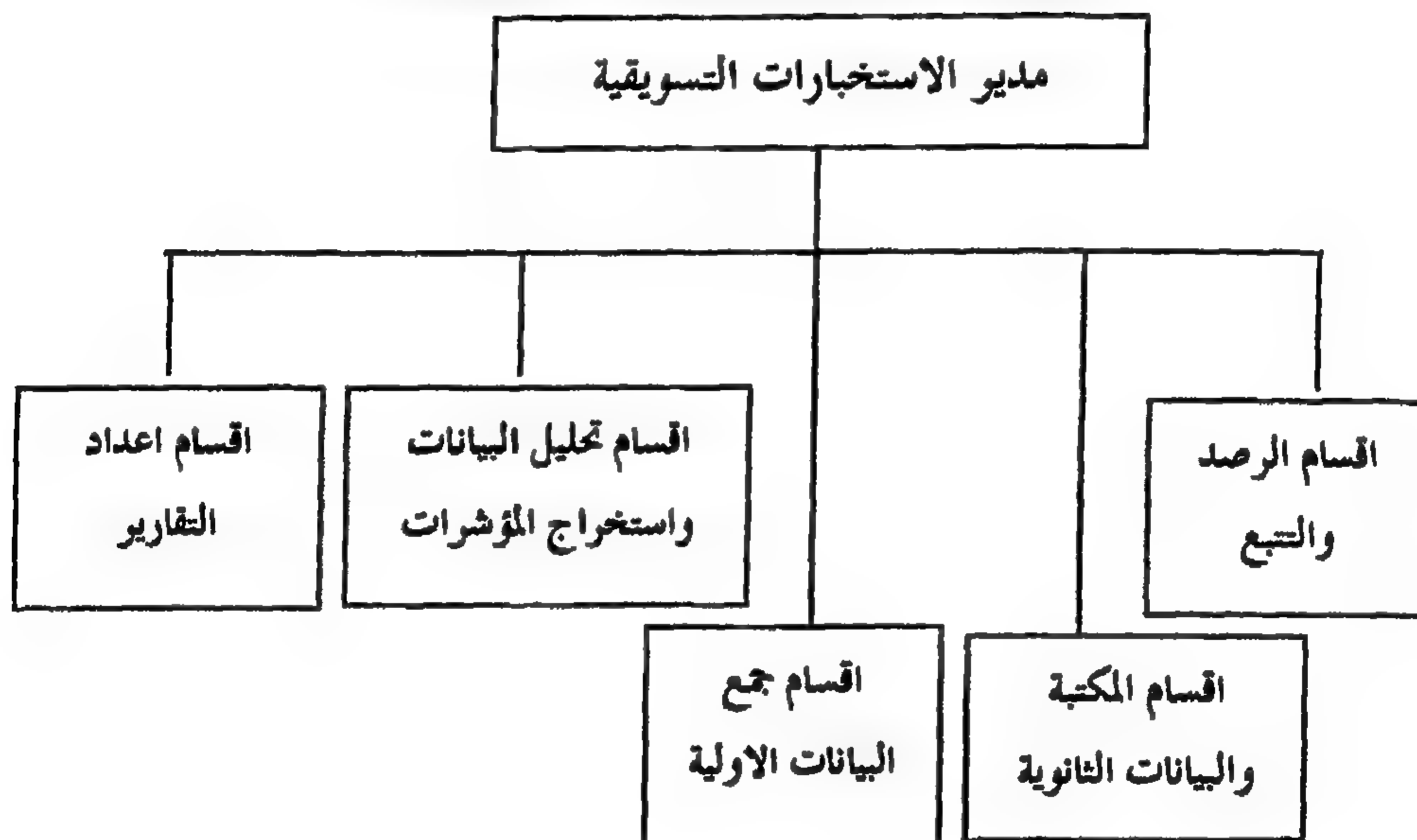


العمل ومسئوليته المحددة، والتي يتم وصف وظائفها وتحديد الاختصاصات الخاصة بكل منها.

وهي في ذلك تتنوع المهام التي تقوم بها الاستخبارات، كما تستمد الاستخبارات التسويقية أهميتها من المسؤوليات والاختصاصات الخاصة بها، وهو ما يوضحه أيضا الأقسام العملية التي تنقسم إليها أعمال الاستخبارات، والتي يوضحها الشكل التالي:

### شكل:

#### الأقسام العامة للاستخبارات التسويقية



وبالتالي فإن حجم الأعمال والمهام الوظيفية لها، وعدد العاملين بها يتم تحديدها نظير الأنشطة التي تمارسها، سواء في مجال:

- الاستطلاع والرصد والتتبع.

- جمع البيانات عن السوق.

- تحليل البيانات والوصول الى مؤشرات اتجاهية.

- الوصول الى معلومات جديدة وهامة.

- كتابة التقرير وتوجيهة لمتخذ القرار.

وكلما كان الكيان الادارى فاعلا فى مجتمعة، كلما كان يعتمد على المعلومات التى يوفرها له جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جانب كبير من هذه المعلومات يعتمد على البيانات التى يجمعها هذا الجهاز بصفة دائمة مستمرة، ويقوم بتحليلها واستخلاص المعلومات منها، ويقوم بتزويد متخذ القرار بها، وهو ما يحدث لدى متخذ القرار حالة المعرفة التى تدفعه لاتخاذ قرار علمى رشيد، وبصفة خاصة مع تعدد البدائل، وتقدر المزايا والتكاليف الخاصة بكل بديل، وهو ما تحتاج معه الى تأكيد وتفعيل للمعطيات والجوانب الافتراضية الخاصة بعمليات وصف الوظائف.

### ثالثا - الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية:

يمثل الدليل التنظيمى اطار عام يتضمن كافة الاعمال المخصصة لجهاز الاستخبارات، ويوضح هذا الدليل الوظائف والمهام الموكولة له فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتمتد وظائف الاستخبارات التسويقية من خلال هذا الدليل التنظيمى، والذى يصف الممارسات التى تقوم بها وتأثيرها فى الكيان الادارى، حيث تعمل على:

1. رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق مع توفير نظام للاحاطة بالثوابت السوقية التى تعمل تأثيرها، وتتبع كل من الثوابت والمتغيرات التى تطرأ فى السوق، وتحديد الاتجاه العام لكل منها.

2. تحليل البيانات التى تم الحصول عليها، واستخراج المؤشرات الاتجاهية منها، والحصول على المعلومات المؤثرة، وتزويد متخذ القرار بها.

3. اعداد وكتابة التقارير ورفعها لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، وبالشكل الذى يتوافق مع قدرات وتفضيلات متخذ القرار.

وتقوم الاستخبارات باستخدام النظم والوسائل التى تكفل لها الاحاطة الفورية بآى حدث يحدث فى الاسواق، وبالتالي تحديد موقف الكيان الادارى من هذا الحدث.

وبالتالى فان اى قرار يتخذ يكون اقرب من الحقيقة، وما يحدث فى الاسواق نتيجة للمعلومات المتوفرة، والتى استلماع نظام الاستخبارات التسويقية ان يقوم بايجادها.

كما ان هناك دور اساسى ورئيسى لعمل الاستخبارات التسويقية فى تأكيد واحداث المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، سواء كان من فريق:

- الادارة العليا للكيان الادارى.

- الادارة الوسطى للكيان الادارى.

- الادارة التنفيذية للكيان الادارى.

والذى يختلف فى نوع وحجم المعلومات التى يتم تزويده بها حسب موقعة من حيث:

• حجم المعلومات.

• حجم التقارير.

• حجم التفاصيل.

حيث يزداد كل منها اختصارا كلما ارتقى منصب متخذ اقرار فى الهيكل التنظيمى، لاعتبارات الوقت المتاح لعرض الافكار الرئيسية لتقرير الاستخبارات، والتى يتعين قرائتها كل يوم قبل بداية الاعمال... او الاستماع اليها فى لقاء يومية يتضمن عرض الموقف العام للكيان الادارى.

#### رابعاً - الهيكل التنظيمي المفتوح للاستخبارات التسويقية؛

يتم استخدام الهيكل التنظيمي المفتوح للاستخبارات التسويقية في الكيان الإداري، وهو هيكل يتصف بمرونة كبيرة في تنفيذ، حيث يتيح اتصال فعال مباشر ما بين مدير الاستخبارات، وإى من الباحثين العاملين في بحوث الاستخبارات التسويقية، وهو يتلقى التوجيهات المباشرة لتنفيذ الأعمال، فضلاً عن ما يتيحة من اختصار الوقت والجهد وسرعة اتخاذ القرار.

وهو هيكل يعتمد على نشاط البحوث والدراسات المتعمقة التي يقوم بها جهاز الاستخبارات، الأمر الذي يؤدي إلى ما يلي:

- زيادة فاعلية الباحثين.
- زيادة قدرات الباحثين.
- زيادة ايجابية الباحثين.

وهو تنظيم عال التقدم وفاعل، حيث يتم النظر في الاستخبارات إلى كفاءة العمل، والقدرة على تنفيذه، وبالتالي يكون هناك اتصال فاعل ما بين مدير الاستخبارات التسويقية، وبين الباحثين العاملين لديه، وهو اتصال من أجل الوصول إلى جملة الحقائق التي يعمل عليها جهاز الاستخبارات.

ويستخدم الهيكل التنظيمي المفتوح من أجل تحقيق عدة أهداف أساسية هي:

- زيادة الفاعلية في الاحاطة بما يتم عمله.

- اختصار الوقت.

- تنمية قدرات الباحثين.

ويساعد الهيكل التنظيمى المفتوح على تحقيق سرعة اخطار متخذ القرار بالتقارير التى يتم اعدادها، وبصفة خاصة عند تحقيق الاستخبارات التسويقية نجاحا فى رصد متغير تجريبى ادخل الى السوق، واخذ الاعتبارات والاحتياطات اللازمة من هذا المتغير، وبالتالي الاحتياط منه، او نجاحها فى تجنب الكيان الادارى مصدر من مصادر التهديدات الخطيرة التى يواجهها، وهو ما يضيف لجهاز الاستخبارات التسويقية دورا فى الممارسات التى تتم فى الكيان الادارى الذى يعمل به، ويساعد الهيكل التنظيمى المفتوح على جعل العمل فى جهاز الاستخبارات التسويقية مريحا وفعالا ومنتجا، كما ان بساطة الهيكل تجعل منه اداة فعالة لتحقيق مجموعة الاهداف التنظيمية التى يسعى اليها جهاز الاستخبارات.

#### **خامسا - علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى:**

يقوم جهاز الاستخبارات التسويقية بدورة فى تزويد كافة الجهات فى الكيان الادارى بالمعلومات، سواء بصفة عامة، او بصفة خاصة، والتى تطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية مؤثرا على كل من الاتى:

- الادارة العليا فى الكيان الادارى.

- الادارة الوسطى فى الكيان الادارى.

- الادارة التنفيذية فى الكيان الادارى.

ويتم ذلك فى عمليات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوار البشرى العاملة فى الكيان الادارى، وهو ما يتطلب قيام جهاز الاستخبارات التسويقية بجهد كبير من اجل زيادة درجة الثقة، وتحقيق الكفاءة فى الانشطة التى يقوم بها ويمارسها فى الكيان الادارى.

ويتم تنظيم العلاقة ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين القطاعات



والادارات الاخرى فى الكيان الادارى من خلال مجموعة من العلاقات اهمها:

- علاقات التعاون لبحث المشاكل الخاصة بالكيان الادارى.

- علاقات المشاركة فى ابلاغ نتائج البحوث التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- علاقات المنفعة المتبادلة من استخدام البيانات الداخلية المتوفرة داخل الكيان الادارى.

وبالتالى تحتاج الاستخبارات التسويقية إلى موقع تنظيمى متقدم لزيادة فاعليتها، وزيادة قدرتها ونشاطها، وهى اساس المعلومات التى تساعد على بناء استراتيجيات الكيان الادارى الذى تعمل به، حيث يجب ان تتبع ادارة الاستخبارات التسويقية الادارة العليا للكيان الادارى، سواء كان دولة او شركة، لانها مسئولة عن تزويد متخذ القرار بالمعلومات التى تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة للكيان الادارى، فى مجالات عديدة من بينها مجالات: الانتاج، والتسويق، والتمويل، والكوادر البشرية... وفى معالجة المشكلات التى تصل بالاعمال التنفيذية التى تتم فى الكيان الادارى، وكذلك ما يتصل بمتغيرات ومستجدات الاسواق التى يعمل بها هذا الكيان، وما تخطط قوى السوق لاحداثه فى المستقبل، وتأثير القرارات الحكومية على الكيان الادارى، واتجاهات هذا التأثير الضاغط، وبصفة خاصة عمليات دعم وترشيد القرارات المتخذة DECISION SUPPORT SYSTEM، ويدور عمل الاستخبارات التسويقية حول عدة أنشطة أساسية، يضمها ويشرف عليها نظام الاستخبارات التسويقية، وهى:

- رصد المتغيرات وتحقيق الثوابت البحثية، وقياس حجم وحركة كل منها، مع تحديد افضل الوسائل لتحقيق رصد افضل لها فى السوق.

- تتبع حركة واتجاه ما تم رصد في السوق، وتحديد تأثيره الحالي والمتوقع مع امتدادة نحو المستقبل.

- تحليل البيانات والوصول الى مؤشرات عامة اتجاهية، يتم تحديد معالمها بشكل ايجابي، وايضاح الشكل والصورة التي ستكون عليها في المستقبل.

- تحديد حجم الفرص، والتهديدات التي تواجه الكيان الاداري، وبالتالي رسم ما يساعد على انتهاز هذه الفرص، ومقاومة هذه التهديدات بأشكالها المختلفة.

- تحديد عناصر القوة والضعف في اتخاذ قرار معين، وحساب عائد وتكاليفه، وتحديد البدائل المختلفة لهذا القرار.

وبذلك فان تقارير الاستخبارات التسويقية تصبح شاملة ومتكاملة، كما انها تأخذ العديد من الجوانب في عرضها على متخذ القرار، والذي يقوم بعرض قراراته المؤثرة عداء هذه التقارير.

وهو ما يشير الى ان الاستخبارات التسويقية عنصر هام في الكيان الاداري، وهو عنصر يستمد فاعليته من اجمالي الوظائف التي يقوم بها، ويقدمها للكيان الاداري، وهي وظائف وانشطة اساسية يحتاج اليها الكيان الاداري، سواء في رسم وتحقيق:

- استراتيجياته العليا.

- سياساته الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكوادره البشرية.

- تكتيكات معالجة المشاكل والتي تظهر اثناء ممارسة الاعمال والانشطة.

وعلى هذا فان تنظيم جهاز الاستخبارات، ووصف الوظائف التي يقوم بها، وتحديد العدد المناسب من الباحثين للقيام ام بهذه الوظائف، التي يقوم بها، يعد من العناصر الهامة لنجاح جهاز الاستخبارات التسويقية.

## المبحث الحادى عشر

### توجيهات جهاز الاستخبارات التسويقية

يحتاج جهاز الاستخبارات التسويقية الى توجيه حافز يجعل من الاعمال التى يقوم بها فعالة الى اقصى مدى، وهى فاعلية تكاد تتوقف على حسن عملية التوجيه، وعلى القائم بها، وعلى طبيعة التوجيهات التى تتم وتحدث بانواعها واشكالها المختلفة، خاصة ان هناك قدر كبير من الاعمال يتم وينشأ عبر هذه التوجيهات، سواء التوجيهات المكتوبة، او الشفوية...

حيث يعمل التوجيه على تامين وزيادة اهمية وضرورة القيام بالعمل المتفق عليه، فضلا عن التصحيح المناسب من الاخطاء التى تحدث اثناء التنفيذ، وكذلك التنبؤ بان مسار العمل قد يشير الى اتجاه العمل الى مسار خطر او مسار خاطئ، وبالتالي فان التدخل الواع المدرك للتوجيه مبكرا يؤدى الى تجنب الكيان الادارى مشاكل عديدة، فضلا عن التكلفة التى يتم تحملها فى هذا المسار الخاطئ.

وبالتالى فان التوجيه يتطلب فهما وادراكا شاملا ومتكاملا بالظروف والمعطيات المحيطة بالتوجيهات، خاصة امكانيات المنفذين، ومعرفة قدراتهم، ورغباتهم، واحتياجاتهم، فضلا عن الظروف المحيطة باعمالهم.

وهو ما يجعل التوجيهات انواع عديدة من بينها الانواع الاتية:

- توجيهات للقيام بالعمل الحالى.

- توجيهات لاصلاح اخطاء قد وقعت.

- توجيهات لاتخاذ مسار معين لتجنب اخطاء مستقبلية.

حيث يستخدم نظام التوجيه فى جهاز الاستخبارات بفاعلية كاملة، ليس فقط من

اجل توجيه العمل، ولكن ايضا من اجل تحسين اداء هذا العمل، ومن اجل تطويره، واكسائية قدر كبير من الفاعلية، وبذلك يكتسب التوجيه فاعليته، ويتم التوجيه من خلال العديد من الوسائل اهمها ما يلي:

- الاوامر الادارية.

- النصائح الادارية.

- الاراء الادارية.

- الحوار الادارى.

- الاتفاق العام.

وهى جميعا اساليب وادوات توجيهية، يقوم باعتمادها واتخاذها جهاز الاستخبارات لتوجيه الاعمال التى تتم لديه، خاصة ان فاعلية جهاز الاستخبارات تقاس بمدى قدرته على انجاز العمل الذى يقوم به، ومدى الارتباط الحيوى ما بين واقعية الانجاز، وما بين فاعلية هذا الانجاز، وهو ما يتوقف على نتيجة الاعمال، وهو الوصول الى البيانات الدقيقة، وتحليلها، والوصول الى معلومات يتم تزويد متخذ القرار بها، من اجل ترشيد قراراته، وبصفة خاصة فى اقتناص الفرص السانحة، وتجنب التهديدات والاحطار القائمة...وهو ما سيتم العرض له بايجاز على النحو التالى:

#### اولا - استخدام الاوامر الادارية فى التوجيه؛

الامر الادارى هو صيغة الزامية يقوم باستخدامها الاستخبارات التسويقية نحو معاونة، وهى صيغة فاعلة فيهم، ومبلغة اليهم، وله خصائص ومواصفات خاصة ترتبط به، وتقوم عليه، ويتم فى اطار العمل والنشاط الذى يتم ممارسته فى جهاز

الاستخبارات التسويقية... حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بإصدار أوامره الشفوية والمكتوبة بإجراء البحوث والدراسات المتفق عليها، فضلا عن استخدام الأدوات والوسائل والطرق والأساليب المتفق عليها، وهي أوامر متعددة، بعضها شفوي والبعض الآخر تحريري، ويقوم متخذ القرار بإصدارها، سواء في الاجتماع الذي يتم في بداية اسبوع العمل، أو في أثناء تنفيذ الأعمال التي تتم، بحيث يتم التعرف عليها، ومناقشتها، وفهم كل ما بها، خاصة ان كثيرا ما تكون هذه الاوامر مختصرة أو موجزة، أو غير مفهومة لأسباب كثيرة من بينها طبيعة المهمة الموكولة لجهاز الاستخبارات، وبالتالي تحتاج الى مناقشة، وإلى استيضاح من كل من مدير الاستخبارات التسويقية، ومن الرؤساء في جهاز الاستخبارات، وهي أوامر يتم إصدارها لحاجة العمل، ولتضييق فرصة الاختيار أمام العاملين في جهاز الاستخبارات، خاصة ان كثيرا ما تكون الخيارات المتاحة أمامهم عديدة ومتنوعة، وهو ما يعنى عند إصدار الأمر الإداري ان الاختيارات ستصبح في أضيق نطاق، بل لا يوجد اختيارات بعد إصدار الأمر الإداري.

حيث يأخذ الأمر الإداري الصيغة الملزمة الى من تلقى الأمر، وهو عليه بعد مناقشة تنفيذه بالشكل المتفق عليه.

وبالتالى فان مناقشة الأمر الإداري يكون من أجل استيضاح الجوانب الغامضة فيه، ومن أجل تيسير مهمة تنفيذه، وليس للأغراض عليه، أو محاولة تغييره، أو إرجاءه، أو صرف النظر عنه... فالأمر قد صدر وان أى محاولة لصرف النظر عنه أو إرجاءه ستؤدى الى مصاعب ضخمة للكيان الإداري.

وتأخذ الاوامر الادارية اشكالا وانواعا مختلفة، حيث يمارس مدير الاستخبارات مهمة في توجيه الأعمال من خلال الأمر الإداري، وهو أساس وحدة العمل في الجهاز حيث يتم تطبيق مبادئ إدارية أساسية هي:



1. وحدة تلقى الامر الذى اصدر.
2. وحدة الخضوع للسلطة الواحدة.
3. الطاعة والتنفيذ من جانب العاملين.
4. الجاهزية الفورية للعمل فور تلقى لالامر الادارى.
5. تدفق وانسيابية الاعمال وارتباطها ببعضها البعض.

وبذلك فان الامر الادارى يكتسب فاعليته وقوته المحدودة من مدير الاستخبارات بما لديه من سلطة، وبما لديه من قوة ادارية، وبما لديه من تقدير واحترام، وبما يتوفر له من معرفة وفهم وتقدير وخبرة لكافة العوامل المؤثرة على النشاط الذى تقوم بممارسته الاستخبارات التسويقية.

وهو الشكل التقليدى فى العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية باصدار اوامرة الى معاونة للقيام بالعمل، ومتابعة هذا العمل لانجازة، وتتصف الاوامر الادارية بالاتي:

- القابلية لتنفيذ الامر.

- التوافق مع القدرات الخاصة بالمنفذين.

- التوافق مع الموارد والامكانات المادية للاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان استخدام الاوامر يخضع لمنهجية اساسية فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهى التوافق مع اليات العمل، وهى اليات حاكمة ومتحكمة، سواء فى من يصدر الاوامر، او فى طريقة ابلاغها، او فى عمليات الاستجابة لها، او فى تنفيذ بنودها، وهى عملية ترتبط ارتباطا قويا بمن يتلقى الاوامر، وبمن سيقوم بتنفيذها، خاصة ان كثيرا ما تتداخل العوامل غير الموضوعية والشخصية فى تفسير

هذه الاوامر، وفي منهجية اداء العمل بها، وبالتالي فان اصدار الاوامر فى هذا النشاط يخضع للآليات الحاكمة لهذا النشاط.

وهى اليات كثيرة ومتنوعة، لكنها محددة ومعروفة، ويتم استخدامها فى عمليات ابلاغ الاوامر الادارية، وفى متابعة تنفيذ هذه الاوامر.

حيث كثيرا ما يتم اصدار الاوامر الادارية وفقا للتسلسل الهرمى للسلطة والمسئولية، اى من اعلى الى اسفل، وهو مبدأ ادارى فعال، ويتم صياغة "الامر الادارى" فى اطار الاستهداف العام للبحث او الدراسة، خاصة ان الامر بتنفيذ هذه الاستخبارات يكاد يتوقف على طبيعة المهمة التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية.

#### **ثانيا - اصدار النصائح العامة لنشاط الاستخبارات التسويقية؛**

وهى نصائح تقدم الى من يطلبها، لمعالجة موقف صعب، او مشكلة ما فى البحث الذى يقوم بدراسته، حيث يتم اخذ العديد من المواقف والمشاكل التى تحدث اثناء جمع البيانات او اثناء تحليلها، او اثناء اعداد التقارير التى سترفع الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى مشاكل تحتاج معالجتها الى نصائح الخبير المتمرس عليها، وهى نصائح ارشادية تأخذ شكل خلاصة خبرة او تجربة مشابهة، او خلاصة تعامل مع مواقف سابقة استرشادية للعاملين فى جهاز الاستخبارات، خاصة فى التعامل مع مفردات مجتمع البحث الذى يقومون به، وهى نصائح تتصل باستخدام ادوات معينة فى اجراء البحوث والدراسات المكلف بها جهاز الاستخبارات التسويقية، فضلا عن معالجة المشكلات التى تظهر، سواء اثناء جمع البيانات، او عند اجراء تحليل لهذه البيانات، وبالتالي فان النصيحة تكاد تتوقف على خبرة متخذ القرار، وعلى مقدار الرؤية التى يرى بها عملة فى اجراء البحوث والدراسات المكلف بها.

ويتم اصدار النصيحة في ضوء عرض الموقف، وتحديد كافة التفاصيل الخاصة به ومعرفة كافة عناصره، وجوانبه، وبالتالي يأتى الحكم عليه من خلال المعرفة الكاملة به، وتأتى النصيحة خلاصة لخبرة سابقة في مواقف مماثلة او مشابهة، وهو ما يجب ايضاحه، حيث ان الموقف يكون فى اطار البدائل المعروضة، خاصة عندما يكون الموقف يتصف بكونه:

- غامض. - متشابك.

- متداخل. - مبهم.

- غير معروف او غير مفهوم.

- ملتبس. - ضبابى.

ويتم تقديم النصيحة من اى فرد، سواء كان مديرا او كان باحثا فى الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج الى ايضاح ان النصائح لا تقدم الا لمن يطلبها ويحتاج اليها، ولا تفرض ابدا عليه، خاصة ان النصيحة غير ملزمة لمتلقيها، حيث يترك له امر الاخذ بها من عدمه.

وعلى تقدم النصيحة ان ياخذ فى الاعتبار انه مختلفة عن الفرد والذى يتلقى النصيحة، وانه مر بظروف مشابهة، لكن ليس ذات الظروف، وان هذا الفرد، ويتم اصدار النصائح فى ضوء بعض الاعتبارات الاساسية اهمها ما يلى:

- فاعلية من يصدر النصائح.

- خبرة من يصدر النصائح.

- احترام من يصدر النصائح.

- تجارب من يصدر النصائح.

- رؤية من يصدر النصائح.

- مكانة وتقدير من يصدر النصائح.

- فهم ووعى وادراك من يصدر النصائح.

ويتم استخدام النصائح العامة في معالجة ما يزيد عن 80% من الحالات التي تعرض على متخذ القرار، ويعطى نصائح في اطار المتبع والمستخدم في أنشطة الاستخبارات التسويقية، وفي التعرف على الأنشطة التي تمارسها هذه الاستخبارات، خاصة ان النصائح هي التي تحدد المجالات التي سيتم استخدامها فيها، وهي بطبيعتها تكشف عن اتجاه متخذ القرار، خاصة في معالجة المشاكل التي تحدث اثناء العمل، وفي معالجة الموظفين الذين يعملون لدية.

حيث يحتاج اصدار النصيحة الى معرفة كاملة بطبيعة المشكلة، وبامكانيات المنفذين، وبالدور الذي تتطلبه عمليات الاستجابة الخاصة بكل منهم، وهو ما يشير الى ان النصيحة المقدمة هي مجرد انارة الطريق امام المنفذين للقيام بعمل معين، او الامتناع عن عمل معين، او كلاهما في اطار عملية الارتباط بالبحث الذي يتم.

ويحتاج مصدر النصيحة الى فهم واستيعاب كافة الاعمال التي تقوم بها الاستخبارات، واحاطة بالظروف والمعطيات الخاصة بهذا العمل، وبالتالي كثيرا ما يتم عدم الاستجابة لها.

### **ثالثا - اصدار الاراء الادارية في نشاط الاستخبارات التسويقية؛**

وهي عملية في غاية الذكاء والداهاء، يمارسها مدر الاستخبارات من اجل توجية النشاط، وهي عملية قائمة على تحقيق: المشاركة التفاعلية مع جميع العاملين لدية، وبصفة خاصة عندما يشعر بان الجو والمناخ العام قد اخذ في التردد والتفكك في معالجة المشاكل البحثية.

حيث يساعد نشاط الاستخبارات التسويقية على ابداء الاراء فى الاعمال التى تتم فيه، وهى عملية ذكية يوجة بها مدير الاستخبارات التسويقية العمل الذى يتم فى جهازه، وهى عملية تستدعى منه عقد اجتماع مشترك مع المنفذين للعملية البحثية، يتم خلاله الوصول الى اراء كل منهم فى معالجة المشاكل البحثية التى تتم، حيث يتم التشاور فى معالجة المشاكل التى تواجه جهاز الاستخبارات التسويقية، ويتم اخذ الاراء التى يتم التوصل اليها فى الحسبان، خاصة عندما تحتاج معالجة هذه المشاكل الى تعدد الاراء حولها، ومن خلال تداول الاراء يتم الاستئارة فى معالجة المواقف المختلفة التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية.

ويعمل مدير الاستخبارات على تيسير عرض الافكار والاراء من جانب المنفذين للبحث، والتدخل فى الحوار والنقاش لتغليب راي معين يرى مناسبتة، واقتناع المعارضين له به.... ويطلق على ادارة الحوار مبدأ ديمقراطية الادارة، حيث يتم ممارسة الادارة الديمقراطية فى هذا الاجتماع.

والراى بذلك هو اشتراك جميع المنفذين فى ابداء الراى، والتشاور فى اطار العمل التنفيذى الذى يقومون به، خاصة ان تبادل الراى، ومقارعة الحجة بالحجة، تؤدى الى نتائج افضل.

ويقوم مدير الاستخبارات بمساعدة الباحثين عند احتدام النقاش، ويعمل على استقطاب الاراء التنفيذية، ومناقشة بعض الاقتراحات، وتأييد انسبها من حيث:

- التكلفة التى سيتم تحملها.

- العائد الذى سيتم الحصول عليه.

وياخذ فى الاعتبار الظروف والملابسات الخاصة بكل منها، وكذلك طبيعة الافراد، وقدرتهم على الحديث، والرغبة فى اثبات الذات، فضلا عن الطبيعة الحركية لكل منهم.



وفى واقع الامر فانة يستفاد من هذه الاراء فى كثير من المواقف التى يواجهها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة ان بعض المواقف متشابهة مع مواقف اخرى، وان هذه الاراء تعكس خبرات اصحابها فى معالجة هذه المواقف، وهى فى واقع الامر اراء تحتاج الى اعمال الفكر فيها، وتطبيق ما يصلح منها، خاصة انها غير ملزمة للمنفذين.

ويتم توفير عنصر المشاركة فى ابداء الاراء، وعرض الافكار، حتى ولو لم يتم الاخذ بها، حيث ان المشاركة تساعد على التعامل الفعال مع المشكلات، واظهار الجوانب الخفية فى معالجة المشاكل البحثية، واظهار مدى القدرة على تحمل بعض العناصر فى هذه المشاكل، وعلى معرفة الطرق المختلفة والبديلة لهذا التعامل، فضلا عن تحقيق روح الفريق.

#### رابعا - ادارة الحوار الادارى؛

كثيرا ما يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بدعوة بعض العاملين معه، واثارة مشكلة يتم اجراء حوار حولها، وهو ما يحتاج الى ان تكون الدعوة الى هذا الحوار فى اطار الجو العام للعمل والنشاط:

- مناسبا. - دافئا.

- مفعم بالود والصدقة. - مشجعا على الحديث.

- محترما ومقدرا.

ويتم فى هذا الحوار اطلاق كافة ما يعن من اقتراحات، او اراء، واسئلة حول ذات الموضوع.

ويتم الحوار الادارى حول مشكلة البحث بين المكلفين به، وهو حوار يعمل

على ايضاح الجوانب الخفية فى طرح المشكلة، وفى عناصرها، وفى مجالاتها وابعادها وجوانبها المختلفة....وهو حوار ذكى هادف الى فهم وادراك وظيفة الاستخبارات التسويقية، والى كيفية القيام باجراء البحوث، والتعرف على الادوات والاساليب والطرق التى يجب اتباعها، فضلا عن معالجة المشكلات البحثية، خاصة من حيث تعريف المشكلة، وتعريف اسبابها، وتحديد عناصرها، وتحديد مصادر البيانات التى سيتم جمعها.

ويقوم مدير الاستخبارات بادارة الحوار بنكاء شديد، حيث يعطى لكل فرد من الحاضرين الفرصة فى ابداء وعرض افكار حول القضايا المعروضة، ومقارعة الحجة بالحجة فى هذا الاطار، وبالتالي استخدامك الاراء والجيبة، والتى سيتم التعامل بها من الاراء المعروضة.

حيث يقوم الحوار الادارى على فهم الطبيعة الخاصة بكل من الحاضرين للاجتماع، وهو ما يستدعى من مدير الاستخبارات الاحاطة الذكية بعدة عناصر توجيهية، حيث تتم عملية توجيه الحوار، من خلال اخذ مدير الاستخبارات بناصية الحوار، وتوجيهه بشكل علمى دقيق، وتحديد الاهمية النسبية للعناصر التى يتم تناولها، ثم تغليب لاتجاه معين فى هذا الحوار، وهو توجيه ذكى فعال قائم على معرفة الاتجاهات العامة للباحثين، وتحديد الادوار الخاصة بكل منهم، وتحديد الدوافع لدى كل منهم... فضلا عن اختيارهم للقيام بالاعمال التى برعوا فيها

ويتم استخدام الحوار من خلال قدرة مدير الاستخبارات على اشارة وتوجيه وادارة دفة الحوار، واستخدام الاساليب المختلفة لتوجيه هذا الحوار وفقا لما يراه ويستشفه، ووفقا للهدف الموضوع، مع الاخذ فى الاعتبار طبيعة الافراد الذين دعاهم الى الاجتماع.

وبالتالى فان استخدام الحوار كاداه فعاله للتوجيه يكاد يتوقف على مدير الاستخبارات التسويقية الذى يقوم بتصوير المقابلة التى يتم فيها الحوار، ويتم ادارة الاجتماع بالشكل الذى يشجع جميع الافراد على الكلام، وابداء الفكر فيما يعن لهم، مع طرح الاسئلة، ومحاولة الاجابة عليها، وهو ما يجعل من عمليات ادارة الحوار ادارة توجيه علمية منظمة، خاصة ان الحوار كثيرا ما يظهر بعض العناصر والجوانب التى تكون خفية، كما يظهر ايضا الاستعداد للتعامل معها بالادوات التى يراها مناسبة.

#### خامسا - الاتفاق العام:

يقترّب الاتفاق العام من العرف العام السائد فى النظام العام لمجتمع معين، حيث ان لكل مجتمع اتفاقية العام، كذلك هيكل القيم التى لا يجوز اختراقها، فضلا عن الاداب العامة الحاكمة لسلوك افرادة....وهو اتفاق يعنى الكثير من حيث اهمية وضرورة احترام الاداب العامة، والتقاليد والعادات الحاكمة لمجتمع معين، وعدم محاولة اختراقها... وبصفة خاصة ان الاداب الراسخة هى مقياس جيد للسلوك العام.

وترجع عمليات الاتفاق العام لافراد المجتمع ان هناك مقاييس عامة لقياس مدى الالتزام بها، خاصة فيما يتصل بالصدق، وعدم الكذب، والطهارة، وعدم المحسوبية، وعدم الحصول على رشاوى... الخ، اى الاتفاق الذى يتم بين جميع الموظفين على ما هو صح، وما هو صواب ويجب ان يتبع، وتحديد ما هو خطأ ولا يجب ان تقترب منه، وهو يساعد على القيام بالاعمال، وهى عملية اساسية ومتعارف عليها، خاصة ان جانب كبير من ما يسمى "الاتفاق العام" يعود الى الثقافة والتقاليد والاداب والاعراف العامة السائدة فى المجتمع.

وهو توجية ضمنى يتم استخدامة فى توجية الاعمال التى تقوم بها  
الاستخبارات التسويقية، ويعد الاتفاق العام احد الاساليب التوجيهية التى يتم  
استخدامها بفاعلية فى معالجة سير العمل والنشاط فى جهاز الاستخبارات التسويقية.  
حيث يقوم الموظفين باتباع واحترام الاتفاق العام، وعدم محاولة اختراق هذا  
الاتفاق العام حتى لا يتم مواذنتهم، خاصة اذا ما كان مدير الاستخبارات صارما  
وحادا فى هذا الامر

ويتم استخدام الاتفاق العام فى توفير الحافز على جودة العمل، وفى تنفيذ  
الاعمال بجوانبها واشكالها المتعددة، خاصة ان جانب كبير من العمل البحثى يحتاج  
الى هذا الاتفاق العام، خاصة عمليات:

- تحمل المكاراة.

- الصبر والجلد.

- الطاعة للرؤساء.

- المساعدة للآخرين.

- التفاهم والتفهم والادراك.

ويستخدم الاتفاق العام كاسلوب توجيهى من اجل حسن تسيير العمل وللتخفيف  
من الابعاء الملقاة على عاتق مدير الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من  
الانشطة والاعمال لاتحتاج منه الى التدخل فيها، ويكفى الاتفاق العام لتوجيهها،  
وهى عملية اساسية، سواء من الناحية الوظيفية، او من ناحية السلوكيات العامة  
للعاملين فى الاستخبارات، وهى اساس اخلاقى قيمى، يتم استخدامة بايجابية وفاعلية  
فى اتمام العمل الذى يتم فى الاستخبارات التسويقية.

ويقترَب الاتفاق العام من العرف العام السائد بين العاملين فى جهاز الاستخبارات، وهو عرف قىمى اكثر منه توجيه مكتوب، حيث يتم استخدامة فى تنفيذ الاعمال والمقررات التى يتم القيام بها، وبصفة خاصة عملياته مثل سلوكيات: الامانة، والصدق، وعدم الخداع، وعدم القيام بما يؤدى الى خيانة الامانة، او القيام بعمليات الخسة والنذالة، او الادعاء بالكذب بالعلاقة مع المسئولين...الخ.

وبذلك فان نظام التوجيه فى جهاز الاستخبارات نظام متكامل وفعال يستفيد من كل شئ من اجل زيادة فاعلية العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، ومن اجل تطوير وتحسين العمل فى جهاز الاستخبارات، خاصة ان العمل الاستخبارى ليس بسيطاً، بقدر ما هو اساسى ورئيسى فى الحصول على البيانات، ووضع المعلومات باشكالها وانواعها المختلفة..



## المبحث الثاني عشر

### مكافأة وتحفيز الباحثين

يعد الحافز من اهم محركات اجادة البحث فى الاستخبارات التسويقية، وهو حافز يرتبط باداء الباحثين، كما انه يرتبط بالاعمال التى تم انجازها وتمت فى بحوث الاستخبارات التسويقية، حيث يعد تحفيز العاملين من اهم الاساليب الادارية التى تساعد على الوصول بالاداء الى مستويات مرتفعة، سواء من حيث استخدام المهارات، او من حيث القيام بالاعمال المختلفة المتفق عليها، وهى عملية تتضمن اجراء العديد من الاختيارات وسط بدائل شتى توضع امام متخذ القرار، مثل ما يلى:

• اختيار شكل الحافز.

• اختيار مستويات الحافز.

• اختيار ادوات الحافز.

وهى عملية اساسية ترتبط بسياسات التحفيز والاثابة، وجدير بالذكر ان استخدام سياسات الحوافز يكون فى اطار تحقيق الزيادة والاضطراد فى الانجاز والعمل، وليس العكس<sup>(1)</sup>.

---

(1) - قد تستخدم الحوافز من اجل تنمية للكيان الادارى، خاصة عندما يتم اسناد امر الحوافز الى من لا يحسن استعمالها، ويقوم بتطبيق معايير غير عادلة فى توزيعها، واستخدامها من اجل تحقيق اهداف خفية فى تنمية الكيان الادارى، واثارة الاحقاد، وتقليب الموظفين على بعضهم البعض، واثارة المكائد فى الكيان الادارى... وهو ما يجب التحذير منه وعدم السماح به... خاصة ما تم استخداما من اساليب وسياسات المحسوبية والمحاباة، وادخال عناصر مرتزقة جديدة الى الكيان الادارى فى غفلة من القائمين عليه، من اجل ايجاد اوضاع غير عادلة باعثة على النفور منه، وعلى الهروب منه وهى اوضاع مدمرة للكرامة، ولعناصر الولاء والانتماء للكيان الادارى، وباعثة على الفساد بكافة صورة واشكاله.

وهو ما يجعل مستويات الحافز مختلفة، ودرجاته ايضا متعددة وهو ما يجعل من المقاييس الخاصة به اداة مفهومة ومعروفة ومرتضية من الجميع، حيث يتواجد كل من:

- الحافز العام الذى يحصل عليه الجميع فى محاولة من مدير الاستخبارات لتعويض الاجر المتدنئ وارتفاع مستويات المعيشة.

- الحافز الخاص المرتبط بالاداء وبالانجاز الذى تم، وما تحقق من دراسات وبحوث وما تم التوصل اليه من نتائج.

وتختلف تقديرات الحوافز من فرد الى اخر، وهو ما يجعل الحافز اداة ووسيلة اساسية لترقية وزيادة قدرة الاستخبارات التى تمت.

ويتم استخدام سياسات حوافز متغيرة، سواء كانت هذه السياسة تأخذ شكل الحوافز المادية، او الحوافز المعنوية، او كلاهما معا، حيث تمثل عمليات المكافأة والاثابة احد الادوات الاساسية لتحقيق عمل وفاعلية العاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى عملية تتم من خلال مقاييس عديدة من اهمها:

- تحقيق الرضا بين العاملين.

- تحقيق ورفع الكفاءة بين العاملين.

- زيادة قدرة العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

- زيادة عناصر الرغبة فى تجويد الاعمال التى تتم.

- الوصول الى تحقيق التفاعل الايجابى بين العاملين بعضهم البعض.

وبالتالى فان عمليات الاثابة تحتاج الى عدالة، وتحتاج الى فهم كامل لطبيعة عمليات التحفيز، وهو ما يتطلب ما يلى:

## اولا - مفهوم الاثابة فى الاستخبارات التسويقية:

يرتبط مفهوم الاثابة بجانبين رئيسيين هما: جانب التعويض، وجانب المكافاه، ويتم مزج سياسة الحوافز بهذين الجانبين الاساسيين، حيث يعمل مدير الاستخبارات على رسم سياساته عبر كلاهما للوصول بالاداء العام الكلى للعاملين معه الى اقصى مستوياته، خاصة ان الاداء الجماعى للاستخبارات هو العنصر الاساسى فى تقييم اعمالها، وهو ما يرتبط بمدى سيطرة اى من الجانبين على مفهوم الاثابة او الحافز حيث يتم تناول ما يلى:

- مفهوم التعويض: وهو تعويض الباحث عن الوقت والجهد الذى تحملهما فى سبيل اعداد البحوث والدراسات التى قام بها، وهو تعويض عادة ما يزيد عن المقابل الخاص بكل منهما، ويتم اخذه فى الاعتبار فى ضوء الحافز الممنوح للعاملين.

- مفهوم المكافاه: وهو مفهوم اكثر ارتقاء، حيث يرتبط بالنتائج التى تحققت، وان المكافاه التى حصل عليها الباحث نتيجة لنتائج البحوث والدراسات التى قام بها، ومكافاه له على ما توصل اليه... ويتم قياس المكافاه بالجود، وهى تمنح وتعطى لعمليات التفوق، ومليكات الريادة فى اجراء البحوث والدراسات التى تتم.

ويتم التاكيد على ان الحافز المادى الذى يتم تقديمه لا يقارن بالحافز المعنوى، وهو حافز قائم على فهم وتقدير الذات لدى الباحثين، وهو حافز يعمل ليس فقط على زيادة الجهد وصقل الهارة، وتنمية القدرات، ولكن ايضا لجعل العاملين يعطون افضل ما عندهم.

حيث يحتاج مدير الاستخبارات التسويقية الى تأكيد عدة مفاهيم اساسية للعاملين معه فى الاستخبارات التسويقية من بينها ما يلى:

يعد اتمام البحث والدراسة والوصول الى نتائج ايجابية للكيان الادارى هو قمة عنصر الاثابة فى بحوث السوق... وهو ما يتطلب وعيا وادراكا حقيقيا بان البحوث والدراسات التى تم القيام بها لها هدف اساسى ورئيسى، هو ترشيد القرارات المتخذة، وبالتالي فان التحفيز ياخذ نطاقين اساسيين هما:

- نطاق الحوافز المادية التى يتم دفعها للباحثين.

- نطاق الحوافز المعنوية من اجل تشجيع الباحثين.

وبالتالى فان الاثابة ترتبط بالجهد المبذول، وهو ارتباط فاعل فى العمل، خاصة ان جانب كبير من العمل يصعب قياس الجهد المبذول فيه، ويتم صرف الحوافز المادية بشكل جماعى، خاصة ان جانب هام من سياسة الحوافز يتم قياسه عبر وسائل اساسية اهمها انجاز العمل بالشكل المطلوب.

حيث ان الحوافز ترتبط بعنصر "الرضا" وهو عنصر اساسى لكافة الموضوعات المتعلقة به، سواء كانت اللداء، او الانجاز، او جودة كلاهما، وهو عنصر حاكم لكافة عمليات التحفيز، ويقاس عنصر "الرضا" بالآتى:

• مستويات التنفيذ الفعلية.

• جودة التنفيذ.

• الوقت الذى استغرقه البحث.

وبالتالى فان سرعة الوصول الى نتائج وحسن اداء العمل واجراء البحث التسويقي تعتبر مقياسا جيدا لنيل الحوافز.

واذا كان مفهوم الاثابة يرتبط بالمبدأ العام للثواب والعقاب، فان عمل الاستخبارات التسويقية ياخذ ابعادا وجوانب ارتكازية هامة قائمة على اشاعة

العدالة، وتحقيق المصلحة العامة للكيان الادارى، خاصة ان هناك العديد من الاهداف التى تتوخاها الاستخبارات فى عمليات التحفيز من اهمها: تحقيق الايجابية الفعالة لمجموع العاملين، وتحقيق الجاهزية المطلقة، وتحقيق الانجازية الواعدة... وهى جوانب ايجابية فى غاية الاهمية.

وتتم الاثابة فى الاستخبارات التسويقية بشكل ايجابى عادل، ياخذ فى الاعتبار جهود الباحثين الذين يعملون فى الاستخبارات التسويقية من حيث عناصر كثيرة اهمها ما يلى:

- ابداع ادوات بحثية جديدة.
- استخدام القدرات البحثية.
- الرغبة فى اتمام البحث.
- المهارات فى معالجة المواقف المختلفة.
- اتمام البحث والدراسة مهما كانت الصعوبات.

وبذلك فان الحافز ياخذ اشكالا عديدة، ويتم الاختيار بين انسبها للتعامل مع الباحثين، خاصة ان هناك مزيج متكامل من سياسات التحفيز المادية والمعنوية يتم الاختيار بينها وفقا للاولويات المحددة لكل منها، كما ان بعض سياسات الاثابة تجمع ما بين الحافز المعنوى والحافز المادى، وبالشكل الذى يحقق واقعية البحث وانجازة، فعلى سبيل المثال منح ترقية استثنائية، حافز معنوى يرتبط بزيادة فى الدخل، ويرتبط ايضا بمزايا وظيفية اخرى عديدة يحصل عليها من وصل الى هذا المنصب.

وبالتالى فان الاختيار ما بين الاثابة الماجدية، وبين الاثابة المعنوية امر نسبى وتناسبى يحتاج الى حسابات دقيقة يمكن تحقيق الدالة، وتحقيق الفاعلية الانجازية فى عمل الاستخبارات التسويقية... وهو ما يجعلنا نعرض لكل منهما فيما يلى:



## ثانياً - الاثابة المادية:

وهو الشكل العام للحافز الذى تقوم الاستخبارات التسويقية بتقديمه الى الباحثين العاملين فيها، وفى اطار السياسة العامة للتحفيز المقررة من جانب الكيان الادارى، وهو تقديم الاثابة فى شكل مادي، اى مبلغ يتم دفعة الى الباحث فى الاستخبارات نتيجة للجهد الذى بذله فى عملة، وهو الشكل العام للحافز عندما يكون الاجر الممنوح لا يكفى متطلبات الحياة الكريمة، وهو الحافز العام الجماعى الذى يمنح لكافة العاملين فى بحوث الاستخبارات، ولا يتم استثناء احد من هذا الحافز العام، والذى به يتم تحقيق اهداف عديدة من بينها:

- ربط الباحثين بالعمل فى الاستخبارات التسويقية.

- اسعاد الباحثين فى الاستخبارات التسويقية.

- تأكيد مكانة الباحثين فى العمل بالاستخبارات التسويقية.

- زيادة عنصر الرضا لدى الباحثين.

- زيادة عنصر الولاء والانتماء لدى الباحثين.

حيث تحتاج الاثابة المادية الى فهم عميق لمنطق الاثابة خاصة ان هذا المنطق يعمق الشعور العام والخاص لدى فرد معين بالقدرات المادية، وبالتالي كلما زاد الدخل زادت قدرة الفرد على تحقيق تطلعاته، وكلما كانت قدراته على تحقيق طموحاته واهدافه مرتفعة، ويتم تصميم سياسات الحوافز المادية وفقاً لظروف ومقتضيات الاحوال فى كل من الدولة، والكيان الادارى، وهو منطق اساسى ورئيسى يتم العمل به وتحقيقه.

وهو ما يجعل سياسة الحوافز المادية متغيرة، سواء نتيجة تغير:

• اوضاع الحوافز بالدولة.

• اوضاع الحوافز فى الكيان الادارى.

• اوضاع الظروف والمقتضيات المحيطة بالعمل.

وبذلك فان النظرة الى عمليات التحفيز المادى، تحتاج الى وعى ادراكى شامل بكافة العناصر المؤثرة على التحفيز، وهى ما يرتبط بالجو العام ومناخ العمل، وهو ارتباط يدفع الى تحقيق قدر مناسب من الاستقرار، وهو الذى يعمل على عدم تحويل الاثابة المادية الى اعتياد، والى فقدان للشعور باهمية وضرورة الحافز، خاصة اذا مر وقت كبير على عدم تغيير هذه السياسة، خاصة اذا ما تسرب الاحساس العام بالمل منها، او اعتيادها بشكل اصبح غير فعال، وبالتالي اذا ما طال الوقت بهذه السياسة، كلما كانت الاثابة المادية فى حاجة الى اعادة نظر:

- اى اما زيادة مقدار الاثابة.

- التحول الى الاثابة المعنوية.

حيث تمثل الاثابة المادية زيادة اجمالية فى الدخل، وهى زيادة ملموسة ومحسوسة، كما ان هذه الزيادة تمثل تعويضا عما تم بذلة من جهد فى اجراء البحوث والدراسات، وهى تأخذ عدة اشكال اساسية هى:

• مبلغ ثابت يتم دفعة الى الباحثين بصرف النظر عن اجرهم.

• مبلغ مرتبط بنسبة من الدخل الذى يحصل عليه الموظف.

• مزيج من الجانبين معا.

ويتم الارتباط بعنصر الاثابة المادية وفقا للعديد من القياسات التى تتم وتحدث فى اجراء البحوث والدراسات التى تم انجازها، سواء من حيث تحديد ومعرفة

الطاقات والقدرات الخاصة بفريق العمل المعنى، او المحافظة على تماسك ووحدة هذا الفريق، او التعامل معه وفقا وقدرات افرادة.

وعلى هذا فان سياسة التحفيز المادى هى التى تقرر الشكل العام لعمليات الاثابة المادية، ومدى ارتباطها بالاجر الذى يحصل عليه الباحث فى الاستخبارات التسويقية.

### ثالثا - الاثابة المعنوية؛

وهو الشكل الذى تاخذ عمليات الاثابة بعناصرها وابعادها المعنوية، خاصة الجوانب والابعاد التى تهدف سياسة الاثابة الى توفيرها، وبصفة خاصة ان الحافز المعنوى متنوع ومتعدد، وله جوانب كثيرة حيث تعد الاثابة المعنوية ارفع مستويات الاثابة فى اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث يتم اثابة افراد بذاتهم تعرضوا لمواقف صعبة ونجحوا فى تخطى العقبات التى تواجه الباحثين، ويتم تفعيل الاثابة المعنوية بعد زيادة كاملة فى الاثابة المادية، اى ان الاثابة المعنوية تاتى بفاعلية بعد تحقق زيادات فى الدخل المادى لفرد، وبمعنى اخر يتم دراسة جيدة لمستويات الدخلية للافراد ويتم تقديم الحوافز المعنوى لكل رمنهم اذا كان مؤثرا فيهم (1).

وتعد الاثابة المعنوية احد الاشكال الرئيسية للحوافز، وهى ترتبط بالجهد المبذول فى بحوث السوق، سواء كان الجهد جماعى، فيتم توزيع الحوافز المعنوية جماعيا، او كان الجهد فرديا فيتم الاثابة بشكل فردى.

وتعد الاثابة المعنوية فى اشكالها وانواعها، خاصة ما يتصل بتوزيع

---

(1) - جدير بالذكر ان الحافز المعنوى يعد اكبر اثرا من الحافز المادى لدى اصحاب الدخول المرتفعة، ولدى الافراد المشبعين ماديا... والعكس صحيح حيث ان الدخل المحدود وارتفاع مستويات المعيشة وتاكل القيمة الشرائية للتعود تجعل الحافز المادى اكبر تأثيرا من لتحافز المعنوى.

شهادات التقدير والتميز، وما يتصل بها من رحلات ودعوات لقضاء الاجازات، وما يتصل بها ايضا من عمليات تكريم وحفلات تكريم واستضافة.

والحافز المعنوى حافز يرتبط اساسا بعنصر الولاء للاستخبارات التسويقية، كما يرتبط ايضا بالانجاز الفريد الذى حققة فريق الباحثين، وهو عنصر اساسى ورئيسى فى العمل فى البحوث والدراسات، وهو تأكيد ان نجاح الفرد واستمرارية فى العمل بالاستخبارات هو الذى يتم التركيز عليه فى الاثابة المعنوية...وهى اثابة لها الاثر الكبير فى زيادة الدافعية الانجازية، خاصة ان جانب كبير من عمل الاستخبارات لا يشعر به الافراد العاديين العاملين فى الكيان الادارى، وهو قائم على السرية، وعلى الوصول الى بيانات متعددة خفية، وعلى تحليل هذه البيانات للوصول الى المعلومات، ثم تزويد متخذ القرار بها.

وترتبط الاثابة المعنوية بالرمز الذى توجد لدى الباحث المثاب، وهو رمز يحمل يعانى عديدة، خاصة من حيث الاتى:

- شكل الاثابة.
- اهداف الاثابة.
- مجال الاثابة.
- عنصر التقدير والاحترام والتبجيل.
- عنصر الكفاءة والقدرة والمهارة.
- وهو ما يجعل من الاثابة المعنوية مجال تحفيز قوى التأثير على الباحثين، خاصة انها اثابة فعالة الى اقصى مدى.

#### رابعاً - الإثابة الجماعية؛

تتم الإثابة الجماعية بشكل اساسى لجميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان هناك جهود بحثية قد تمت، كما تم توفير المعلومات لمتخذ القرار عن كل ما طلبة من الاستخبارات التسويقية.

والحافز الجماعى الذى يتم تقديمه هو حافز له طبيعته الخاصة فى تأكيد تقديرة الكيان الادارى للباحثين فى بحوث السوق، واعترافه بكفاءة كل منهم، وهى اثابة تأخذ شكلين رئيسيين هما: اثابة فريق العمل المكلف ببحث معين، او اثابة جميع العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وبالتالي فان هذه الإثابة الجماعية لها شكلان رئيسيان هما:

- الإثابة العامة الجماعية لجميع العاملين.

- الإثابة الخاصة لفريق عمل معين مكوزن من عدة افراد.

حيث ترتبط الحوافز الجماعية بنظام العمل فى الاستخبارات التسويقية، وهو النظام الاساسى فى العمل الجماعى بالاستخبارات، حيث ان المبدأ العام هو الولاء والانتماء للعمل، وهو الاساس الحاكم للنشاط الذى يتم ممارسته فى الاستخبارات، كما يرتبط الحافز الجماعى بالانجاز الذى تم، والذى اوضح ان هذا الانجاز الذى تم هو نتاج جهد مشترك شارك الجميع فى صنعة، وفى انتاجة، وفى تحديد الصور المختلفة له.

خاصة ان هذا الولاء والانتماء هو اذى يدفع الى تحسين والى تجويد العمل، وهى حوافز تعطى بشكل جماعى لجميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، ويحتاج العمل فى الاستخبارات التسويقية على تأكيد مبدأ الإثابة الجماعية، وهى اثابة فعالة الى اقصى مدى، خاصة فى ظل الاوضاع التى تعيشها الاستخبارات التسويقية.



وتعنى الاثابة الجماعية اعتراف الكيان الادارى بالدور الذى تقوم به الاستخبارات، سواء من حيث الاهمية، او من حيث الدور الذى تقوم به، او من حيث الكفاءة الجماعية فى اجراء البحوث والدراسات التى تكلف بها الاستخبارات التسويقية.

وتتم الاثابة الجماعية من خلال نظرة متخذ القرار فى الكيان الادارى الى الاستخبارات التسويقية، والى ما تقوم به من جهود للقيام بالاعمال المكلفة بها، ومدى نجاحها فى تقديم معلومات هامة الى متخذ القرار، خاصة فى مجالات:

- تطوير الانتاج.

- تطوير التسويق.

- تطوير سياسات التمويل.

- تطوير سياسات الكوادر البشرية.

- التوافق مع الاتجاهات المستقبلية.

ويتم ذلك من خلال البحوث والدراسات المتخصصة التى يقوم بها الاستخبارات التسويقية، ويتم تأكيد عنصر الولاء والانتماء من خلال الجهد الذى يتم بذلة فى هذه البحوث والدراسات.

#### **خامسا - الاثابة الفردية؛**

وهو اثابة فرد محدد بذاته، ويتم قياس هذا الحافز بالجهد الذى بذلة وقام به هذا الفرد، خاصة ان هذا التميز فى انجاز العمل يعطى مثالا لكاتفة العاملين يجب الاهتداء به، وتقليدة للفوز بهذا الحافز الفردى، وهو حافز له عدة سياسات من اهمها ما يلى:

- حافظ فردى على مستوى الاختبارات التسويقية.

- حافظ فردى على مستوى اقسام الاختبارات التسويقية.

- حافظ فردى خاص لفرد يعمل بالاختبارات.

حيث يعد الحافز الفردى من نظم الاثابة التى تقدم الى الباحثين عند استخدام المهارات الفردية الخاصة بكل منهم، حيث يتم تقدير اعمالهم وفقا لها، وهى مهارات شخصية مرتبطة بشخصية الباحث، والتى ينفرد بها، وينفرد باستخدامها، وبالتعامل معها وبها، وفيها، وهى حوافز يتم قياسها وفقا والنتائج التى تم التوصل اليها.

وهى شكل من اهم اشكال الاثابة فى نظام العمل فى الاختبارات التسويقية، وهى اثابة لعمل استثنائى خاص قام به الباحث، وادى الى نتائج عظيمة، وبالتالى يستحق هذا الحافز الفردى الاستثنائى، وهى اثابة لافراد معينين بحد ذاتهم فى اعمال خاصة فى الاختبارات التسويقية، وهى اثابة لها طبيعتها الخاصة التى تحتاج الى وعى ادراكى شامل بالمناخ الذى تعمل فيه الاختبارات، وبصفة خاصة الجهد الفردى الذى تم، والذى اخذ سببا فى هذه الاثابة الفردية.

ويرتبط الحافز الفردى بمتطلبات المبادرة الفريدة التى قام بها الباحث، وما اقدم عليه من استخدام مهاراته البحثية، وما توفرت له من ظروف ومعطيات اثبت فيها مهاراته البحثية المتخصصة.

ويتم فى هذا الحافز اطلاق كافة المهارات التى يقوم باستخدامها هذا الباحث، والانفراد الخاص بها، خاصة ان نتائج استخدام هذه المهارات هى التى سوف تقيس جاهدة، وهى التى ستكون موضع الاثابة الفردية الخاصة به، وهو ما يتعلق بالعديد من الجوانب مثل:

- قدرته على التغلب على المشاكل الكبيرة في جمع البيانات.
  - قدرته على الوصول الى معلومات جديدة في عمليات التحليل.
  - قدرته على استشفاف الفجوات الاتجاهية في موضوع الدراسة والبحث.
- وبذلك فان الاثابة الفردية بالغة الاهمية، خاصة ان مهارات الباحث هي المحور الاساسى والرئيسى لها، وان جانب كبير من كفاءة استخدام هذه المهارات يرتبط بعناصر القدرة والرغبة القائمين لدى هذا الباحث، وان تفاعلها الشديد هو الذى يظهر مهاراته، ويظهر ايضا استخداما للاثابة الفردية.
- ان هذا يؤكد على اهمية ان تكون سياسات التحفيز لها طبيعتها الخاصة، والتي تستمد خصوصيتها من كونها مؤثرة على النشاط العام فى الاستخبارات التسويقية، وهى سياسة تصف بالآتى:
- العدالة.
  - الدافعية والانجازية.
  - التفاعل مع العاملين بايجابية.
- ويتم رسم سياسة التحفيز وفقا ومقتضيات السياسة العامة لكيان الادارى من جانب، ووفقا وطبيعة العمل فى الاستخبارات التسويقية من جانب اخر، وهى بهذا تعطى الضوء للعديد من التفاعلات الارتكازية، خاصة ان طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية هى التى تدفع الى اقرار سياسة التحفيز التى تم اختيارها كما يتم رسم السياسة ايضا من متطلعات الفكر الادارى لقائد الكيان الادارى الذى تعمل به الاستخبارات التسويقية انطلاقا من الرغبة فى تحفيز العمل.

## المبحث الثالث عشر

### تنسيق نشاط الاستخبارات التسويقية

يرتبط نجاح الاستخبارات التسويقية بقدرتها على الوصول الى البيانات الداخلية للكيان الادارى، والتي تواجد لدى اقسام الكيان الادارى الاخرى، وفى الوقت ذاته هناك قدر كبير من متطلبات العمل تحتاج الى تنسيق مع هذه الاقسام الاخرى.

حيث تتم عمليات التنسيق من خلال الفهم المشترك القائم فى الكيان الادارى، وحرص كل قسم من اقسام الكيان الادارى على وجود هذا التنسيق، وهو امر يرتبط بالهدف العام لهذا الكيان، وبصفة خاصة ان اقسام الكيان الادارى تحتاج بشدة الى بحوث الاستخبارات التسويقية، والى النتائج التى تتوصل اليها هذه البحوث.

وهو ما يؤكد على ضرورة توافر لا قدر مناسب من الفهم العام لمقومات نجاح الاستخبارات التسويقية، سواء فى توفير المعلومات، او فى تحقيق الاستفادة منها، او فى الوصول الى نتائج محددة بذاتها.

وبالتالى تظهر اهمية التنسيق ما بين اقسام الكيان الادارى وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، سواء فى تزويد جهاز الاستخبارات بالبيانات الداخلية، المتوفرة لدى الاقسام، او فى تحقيق الاتصالات الفعالة مع الجهات الخارجية، او فى استخدام وتنفيذ النتائج التى تم التوصل اليها بمعرفة الاستخبارات التسويقية.

ولعل فى تحديد العلاقات الارتباطية بين الاستخبارات التسويقية وبين اقسام الكيان الادارى ما يساعد على وضع الاطار العام لحركة الاستخبارات التسويقية، كما ان هذه العلاقات تضيف اليها مصادر بيانات داخلية جيدة، خاصة ان البيانات الداخلية هى حقائق اساسية يبحث عنها رجال الاستخبارات التسويقية مثل:

- عملاء ومستهلكين معينين لمنتجات الكيان الادارى.

- موردين للكيان الادارى.

- موزعين لكيان الادارى.

- ممولين للكيان الادارى.

وهو ما يحتاج لهذه الحقائق التى تقوم على فهم وادراك كامل وتقوم عليها أنشطة الاستخبارات.

حيث تحتاج الاستخبارات التسويقية الى اجراء عمليات تنسيق فعال مع الاجهزة والاقسام المختلفة فى الكيان الادارى، ليس فقط للحصول على البيانات المتوافرة لديها، ولكن ايضا لتأكيد وزيادة فاعلية الدراسات والبحوث التى تجريها الاستخبارات التسويقية.

فعلى سبيل المثال تظهر الحاجة للتنسيق عندما يلى:

1. توافر قدر كبير من الحاجة الى البحوث والدراسات التى تتم فى الاستخبارات التسويقية، وهى تظهر لدى اقسام الكيان الادارى الذى تعمل فيه الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة المشاكل التى تؤثر على العمل وعلى قدرة الكيان الادارى على تحقيق اهدافه.

2. قدرة الاستخبارات التسويقية على الوصول الى معلومات تكون الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى فى حاجة ماسة اليها، وبصفة خاصة اذا ما كانت هذه القدرة ملموسة ومحسوسة من هذه الاقسام.

3. قدرة الاستخبارات التسويقية على توفير رؤية مستقبلية لعمل الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى، وبصفة خاصة قدرتها على تحديد الفرص المستقبلية الانشطة.



وكما كانت العلاقات القائمة ما بين الاستخبارات التسويقية والكيان الإداري فعالة، وكما كان التنسيق الذي يتم بينهما على درجة عالية من الفاعلية، كلما كانت احتياجات التنسيق المشترك في غاية الأهمية والضرورة، وهو ما يجب التنبيه إليه، وتطويره بأشكاله المتنوعة والمختلفة.

وهو ما يتطلب من جهاز الاستخبارات التسويقية عدد من الأعمال أهمها ما يلي:

#### **أولاً - تفهم الأعمال التي تقوم بها الأجهزة الأخرى؛**

حيث أن عمل الأقسام والأجهزة الأخرى في الكيان الإداري يحتاج أولاً إلى فهم، وإلى إيضاح كامل، حتى يمكن للاستخبارات التسويقية تزويد هذه الأقسام بالمعلومات التي تساعد على حسن القيام بأمثلها، فضلاً عن أن وضوح أعمالها سوف يساعد على تقديم المعلومات المناسبة لمتخذ القرار.

وهي عملية أساسية بالنسبة للاستخبارات التسويقية، حيث أن معرفة ما تقوم به الأقسام الأخرى في الكيان الإداري، يساعد على القيام بالبحوث والدراسات التي تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وعدم اعداد دراسات لا تستفيد بها هذه الأقسام، فضلاً عن أن جانب كبير من علاقات هذه الأقسام بمصادر البيانات تساعد في عمل الاستخبارات التسويقية.

حيث يتم التعرف على الأعمال والمتطلبات التي تقوم بها قطاعات الكيان الإداري، ومتطلباتها من المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ القرار الرشيد المناسب، وهو ما يحتاج من الاستخبارات التسويقية إلى قدر كبير من الإلمام بهذه الأعمال.

كما أن فهم هذه الأعمال يساعد على:

- إدراك الاستخبارات إلى تحتاج هذه الأقسام.

- ادراك الاستخبارات لقدرات هذه الاقسام.

- ادراك الجوانب الهامة التى تحتاج الى ابراز.

وبالتالى يتم احداث قدر كبير من عمليات التنسيق المشترك بين هذه الاقسام وبين جهاز الاستخبارات، مما يزيد من فاعلية التعاون المشترك بين كل منهم والاخر.

### ثانيا - معرفة متطلبات متخذ القرار فى الكيان الادارى؛

تعد العلاقات الطيبة القائمة بين متخذ القرار فى الكيان الادارى وبين جهاز الاستخبارات التسويقية، خاصة ان متخذ القرار يكون لديه:

- اهتمامات معينة تظهر اثناء العمل.
- مجالات محددة تحمل فى طياتها العديد من الاسئلة.
- دراسات وبحوث يرى اهميتها وضرورتها.

حيث ان متخذ القرار له اهتمامات معينة تحتاج الى فهم والى استيعاب، وهو ما يتطلب ان يتم تفهم هذه الاحتياجات، وبصفة خاصة ان الرؤية المستقبلية للكيان الادارى تحتاج الى تحديد الجوانب والابعاد التى يراها متخذ القرار، وهو ما يتطلب هذا الفهم والوعى الخاص من جانب الاستخبارات التسويقية وفى الوقت ذاته تطلب منهم ادراكا لاهمية اخذها فى الحسبان عند القيام بالبحوث والدراسات.

وتأتى حسن العلاقات الطيبة مع متخذ القرار بنتائج ايجابية، فضلا عن التعرف عن قرب عن الرؤى المستقبلية التى يفكر فيها متخذ القرار للكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى علاقات لازمة لحس القيام بالاعمال وتنفيذ البحوث، فضلا عن ان الثقة المتبادلة بينة وبين جهاز الاستخبارات التسويقية واخذه بنتائج الدراسات والبحوث يعد امرا جوهريا واساسيا.

وهو ما يأتى من علاقات القرب معه، ومن التعرف على ماذا يحتاج اليه من معلومات، واهتماماته، ورؤيته المستقبلية لمستقبل الكيان الادارى، وبالتالى الاقتراب الجيد من متخذ القرار، والفهم الجيد لكافة الجوانب والارتكازات التى يرى ضرورة البحث فيها... كما ان تلقى توجيهات متخذ القرار تساعد الاستخبارات التسويقية على التنسيق التام معه، وبصفة خاصة فى اجراء البحوث والدراسات التى يهتم بها.

### **ثالثا - وجود قدر من الاحترام المتبادل بين الاستخبارات التسويقية وباقى اقسام الكيان الادارى؛**

حيث ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى مهمتها امر اساسى ورئيسى يتوقف على احترام الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى لها ولدورها، خاصة ان انعكاس هذا الدور على مهمة واداء هذه الاقسام ونجاحها فى تحقيق اهدافها يعدى عامل هام فى تحسين العلاقات الوطيدة بينهما.

وهو عامل اساسى ورئيسى وشق عملى من اجل التنسيق المشترك بين الاستخبارات التسويقية، وبين اقسام الكيان الادارى، وهو تنسيق لازم لاتمام العمل والنهوض به، وبصفة خاصة ان جانب كبير من الاعمال الاتى تم سسوتاء فى الاستخبارات التسويقية، او فى الاقسام الاخرى يعود كل منه الى الاخر، وهو عطاء متبادل ما بين جهاز الاستخبارات وبين الاجهزة الاخرى فى الكيان الادارى.

### **رابعا - وسائل التنسيق فى الاستخبارات التسويقية؛**

تستخدم الاستخبارات التسويقية وسائل عديدة من اجل التنسيق المشترك بينها وبين اقسام الكيان الادارى، وهى وسائل فعالة، حيث يتم التنسيق بفاعلية بين الاستخبارات التسويقية، وبين اقسام الكيان الادارى الاخرى، وهو تنسيق يتم بوسائل كثيرة من بينها:

- الاجتماعات المشتركة حيث يتم عقد اجتماع مشترك ما بينت جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين الاقسام الاخرى، او قسم من هذه الاقسام، ويتم التفهم التام لمطالب التي يسوقها كل طرف، وهي عملية تم بشكل دورى وفقا ومواعيد محددة من قبل، اذو وفقا لظهور الحاجة الى عقد هذا الاجتماع المشترك... كما يتم عقد هذا الاجتماع ايضا بمناسبة اليوم العالمى للكيان الادارى، او اعتماد الميزانية وقرار الموازنة، او عيد تأسيس الكيان الادارى..

- الاتصالات التليفونية وهو الشكل الغالب على رسائل التنسيق المشترك، حيث يدور تنسيقا مشتركا عبر التليفون، بين جهاز الاستخبارات التسويقية، وبين مسئولين ف الاقسام الاخرى يتم من خلاله التعرف على احتياجات كل منهم من الآخر واجراء شكل من اشكال التنسيق بينهما.

- مذكرات العمل المتبادلة التي يتم تبادلها ما بين جهاز الاستخبارات التسويقية وبين قيادات الاقسام الاخرى فى الكيان الادارى، ويتم من خلال هذه المذكرات التنسيق المشترك بينهم.

وبالتالى فان هناك وسائل متعددة لتنسيق، خاصة ان هناك دائما حوارا فعالا يتم من خلاله معرفة احتياجات كل طرف، والتنسيق المشترك من اجل اشباعها.

#### **خامسا - فاعلية التنسيق فى الاستخبارات التسويقية؛**

يتم التنسيق بفاعلية كاملة ما بين الاستخبارات التسويقية وبين اقسام الكيان الادارى، اخذ فى الاعتبار وسائل الضرورة والفاعلية الكاملة، فضلا عن وسائل الجاهزية التي تشمل جميع اعمال الاستخبارات التسويقية.

وتستمد فاعلية التنسيق فى الاستخبارات من عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- ضرورة التنسيق وارتباطه بانجاز الاعمال الخاصة بالاستخبارات التسويقية.
- ان التنسيق يقوم على الفهم المتبادل لوظيفة الاستخبارات التسويقية، وكذلك الوظائف الاخرى القائمة في اجهزة الكيان الادارى.
- ارتباط النتائج ببعضها البعض، وفعاليتها ببعضها البعض، خاصة ان كل منهما يؤثر على الآخر.
- ان الاستخبارات عنصر مساعد ومعاون لجميع الاجهزة الاخرى سواء فى تادية اعمالها، او فى انجاز بعض متطلبات هذه الاعمال.
- وبذلك فان التنسيق يكتب فاعليته الكاملة فى احداث التغيرات الايجابية الفعالة فى الكطيان الادارى، وهو ما يتطلب من مدير الاستخبارات التسويقية الحرص على تأكيد التنسيق، سواء الداخلى داخل الاستخبارات، او الخارجى مع اقسام الكيان الادارى المختلفة.
- ويرتبط التنسيق فى الاستخبارات التسويقية بجملة حقائق موضوعية من اهمها مدى سمعة وكفاءة العاملين فى الاستخبارات، ومدى قدرتهم على خدمة عملهم، ومدى قدرتهم على تنفيذ الابحاث والدراسات الموكولة الى كل منهم، ومدى احترامهم لعملهم ومحافظةهم على اسرار هذا العمل.



## المبحث الرابع عشر

### متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية

يعد نشاط المتابعة من اهم واخطر الأنشطة فى الاستخبارات التسويقية، حيث لا يوجد تخطيط بدون متابعة، ولا يوجد تنظيم بدون متابعة، ولا يوجد تحفيز بدون متابعة، ولا يوجد تنسيق بدون متابعة، وبالتالي فان نشاط المتابعة متداخل مع جميع الأنشطة الادارية التى تمارس فى الاستخبارات التسويقية، حيث ان المتابعة فى الاستخبارات التسويقية تتم عن قرب، وهى متابعة لصيقة بالحدث الذى يتم، وهى اقتراب فاعل مع المنفذين للاعمال، وتتدخل وتراقب عن كثب كل ما يحدث ويتم، ليس فقط من اجل تامين تدفق البيانات، ولكن ايضا لحماية الباحثين من اى خطر يهدد عملهم، حيث تتم متابعة نتائج البحوث والدراسات التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية من خلال ملاحظة اثرها وتأثيرها على متخذ القرار فى الكيان الادارى، وقراراته التى يقوم باتخاذها، فى ظل المتغيرات العديدة المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

وبذلك فان نشاط المتابعة نشاط اساسى ورئيسى فى أنشطة الاستخبارات التسويقية، سواء كانت متابعة العمل الممارس، او متابعة الافراد العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

وتم المتابعة على نطاقين اساسيين هما:

- متابعة الباحثين اثناء عملهم فى الاستخبارات التسويقية.

- متابعة الانجاز الذى يتم وفقا ومراحل اجراء البحث والدراسة.

وتتم المتابعة من خلال المعرفة اللصيقة بالعاملين فى الاستخبارات التسويقية، وهى معرفة تفصيلية عن قرب بكافة العناصر الأساسية للعمل الذى يقومون به،

ومراحل انجازة، وبالتوقيينات القياسية اللازمة لتقييم الاعمال، ومعدلات هذا الانجاز الذى تم.

وهى متابعة قائمة على المعرفة الكاملة بالانشطة الاخرى، ومعرفة ايضا بالامكانيات، والموارد المتاحة، وبالتالي تاتى المتابعة الايجابية للانشطة والاعمال، لا تترصد الخطأ، وانما تقوم بمبادرات اصلاحية وفعالة لعدم حدوثه... وهى حماية ووقاية وفعالة بشكل كبير، وهى متابعة قائمة على العديد من الجوانب الرئيسية اهمها ما يلى:

#### اولا - مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

يعد نشاط المتابعة فى الاستخبارات التسويقية من الانشطة الاساسية الرئيسية فى الجهاز، حيث ترتبط عملية المتابعة التى تتم فى جهاز الاستخبارات بالمفهوم الوقائى للمتابعة، وهو مفهوم حمائى ضد الاخطاء او القصور الذى يحدث فى الكيان الادارى، وتتخذ من نظم الحماية الوقائية وسيلة فعالة لتأكيد المتابعة، حيث تقوم بمتابعة الاعمال التى تتم وتتنبأ بالمسار الخاص بكل منها، وتوقع حدوث الخطأ، فى مرحلة معينة من مراحل البحث والدراسة، خاصة عند ظهور متغيرات جديدة او حدوث ما يؤثر بشدة على قدرة الباحثين فى الوصول الى البيانات المطلوب الوصول اليها، والعمل على عدم وقوع هذا الخطأ، وبالتالي تجنيب الكيان الادارى تكاليف اصلاح الخطأ، والوقت الذى يتم فيه هذا الاصلاح، فضلا عن الجهد المبذول فى هذا الاصلاح... وتقوم المتابعة على فلسفة الوقاية والحماية من القصور والاطفاء، ولا تسمح باى انحراف عن ما هو مرسوم وموضح من الاعمال التى يقوم بها جهاز الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان المتابعة الوقائية هى النمط العام السائد للعمل فى الاستخبارات التسويقية، وهى متابعة اساسية وضرورية لحسن القيام بالاعمال المطلوبة، وهو ما يجعل من المفهوم الوقائى الحمائى للمتابعة

مصدر الامان للقيام بالاعمال، وفي الوقت ذاته اداه حماية ووقاية لها.

وتتم في هذه المتابعة القيام بالاتي:

- وضع جداول وقت TIM TABLE للاعمال التنفيذية التى سوف تتم

وتتجز خلال مراحل تنفيذها مع وضع برامج قياسية لهذه الاعمال.

- قياس الاعمال المنفذة وفقا وجداول الوقت التى استغرقتة والمخطط ومعرفة الانحراف الخاص بكل منها.

- معرفة اسباب الانحراف او اوجة القصور الذى تم، او تحديد مسار ومجالات القصور.

- التدخل السريع الفورى لعلاج الانحراف والقصور قبل اى يقع او يحدث او تتسع خسارة.

- اعادة النظر فى خطة البحوث والدراسات واجراء التعديلات اللازمة.

وبذلك فان الاسلوب الوقائى الحمائى هو النمط العام للمتابعة فى الاستخبارات التسويقية، وهو نمط عام شائع فى كافة الانشكة والاعمال التى تم وتقوم بها الاستخبارات متابعة ومراقبة بشكل وقائى حمائى..

### ثانيا - انواع المتابعة فى جهاز الاستخبارات:

تتم فى الاستخبارات التسويقية انواع عديدة من المتابعة، وهى فى اطار العمل الذى يتم فى هذه الاستخبارات تاخذ الجانب الاكبر منها الجانب الوقائى الحمائى، الا ان هذه المتابعة تتنوع وتشمل انواعا كثيرة يمكن التعرف عليها على النحو التالى:

- متابعة وقائية فورية لحظية، وهى متابعة وقائية ترصد الخطأ وتتنبأ به قبل وقوعه، وتبادر بشكل فورى تلقائى فى تصحيح المسار قبل حدوث هذا

الخطأ، وهي المتابعة ذات الشكل الاساسى المستخدم فى انظمة الاستخبارات، وهي متابعة قائمة على المبادرة الذاتية والرقابة الضميرية الخاصة بالباحثين، كما انها تعمل فى اطار القياس العام، وتنفيذه ومقارنته بالقياس الخاص للخطة الموضوعية لاجراء البحوث والدراسات، وتقوم بعمليات تصحيح المسار بشكل ذاتى تلقائى.

- متابعة علاجية تتم وتحدث اذا ما حدث قصور او خطأ، وتبادر باصلاحه بشكل فوري وبمجرد حدوث القصور وتبادل بعلاج، وهي متابعة لا تميل انظمة الاستخبارات التسويقية اليها، وان كانت تحدث فيها نتيجة لوقوع الخطأ والقصور، والذي ينجم عن اسباب خارجية كثيرة، والتي لا يستطيع جهاز الاستخبارات التنبؤ به او تجنبه او حتى التحكم فى هذا الخطأ.

- متابعة ميدانية تقوم على متابعة العمليات الميدانية التى تتم فى الاستخبارات، وتبادر باتخاذ القرارات الفورية اللازمة لتصحيح المسار، وتنفيذ الاعمال الميدانية التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

- متابعة مكتبية تعتمد على التقارير التى ترفع اليها عن الانشطة التى تمارسها، وبصفة خاصة تقارير الباحثين الذين يعملون فى أنشطة الاستخبارات التسويقية عن تقدم الاعمال التى يقومون بها.

- متابعة فورية لا تنتظر، بل تاخذ الشكل التلقائى، سواء فى الاصلاح، او احداث التعديلات الايجابية المطلوبة، وهي متابعة تعامل مع المعطيات العامة للنشاط، خاصة اجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات وفقا للخطة العامة لها.

- وبذلك فان المتابعة نشاط فاعل لا ينتظر حدوث الخطأ، بل يبادر فور توقعه



بحدوث هذا الخطأ أو القصور، وبالتالي تجنب الكيان الإدارى التكاليف الباهظة المترتبة على حدوث هذا الخطأ، وتكاليف الاصلاح.

### **ثالثا - ضرورة المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية؛**

تتميز المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية بانها اساسية لازمة لحسن القيام بالاعمال الموكولة لجهاز الاستخبارات، وهى وظيفة فعالة فى متابعة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز التى تتم فى نشاط الاستخبارات التسويقية.

وهى نشاط لازم وضرورى لحسن قيام الاستخبارات التسويقية نشاطها فى اجراء البحوث والدراسات، كما انها ايضا لازمة وضرورية لحسن اختيار العاملين فى الاستخبارات التسويقية، والتأكد من سلامتهم ومن صلاحيتهم لهذا العمل.

وهى بذلك متابعة لكل من الاعمال التى تتم، والمعالجات التى تحدث خاصة معالجات المشاكل التى تظهر اثناء البحث والدراسة... وهى متابعة فعالة للاعمال والدراسات التى يقوم بها الباحثين، خاصة الانشطة التى يتم دراستها، والعلاقات الوطيدة الطيبة مع مصادر البيانات، وكذلك ما يتم ويحدث فى الانشطة التى تمارسها الاستخبارات التسويقية.

والمتابعة بذلك اكثر من ضرورية حين تستمد منها الاستخبارات التسويقية فاعليتها.

ويقوم اسباب الضرورة الى عدة عناصر اساسية هامة من بينها ما يلى:

- اساسية ولازمة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز فى نشاط الاستخبارات التسويقية.

- لازمة لتحقيق الترابط الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.



- لازمة لحسن اختيار الباحثين وتنفيذهم لآعمالهم.

وبذلك فان نشاط المتابعة اساسى وضرورى للقيام باعمال الاستخبارات التسويقية.

#### رابعاً - شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية:

تحتاج المتابعة الى الشمول حتى تصبح متابعة فعالة، حيث ان ترك ا شئ للصدقة او للعشوائية يؤدى الى كوارث حقيقية لجهاز الاستخبارات التسويقية، كما ان نجاح الاستخبارات التسويقية فى الوصول الى البيانات المطلوبة يحتاج الى المتابعة الحقيقية، فضلا عن ان نظم التدريب والمكافأة والاثابة قد تؤدى الى نتائج عكسية او غير ايجابية اذا لم يكن هناك نظام لمتابعة....حيث تتم المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية بشكل شامل ومتكامل، ولا تترك اى شئ يتم او يحدث فيها للصدفة، بل تدخل بعلم وعقلانية لتقييم هذا الشئ، وبالتالي فان شمولية المتابعة عنصر اساسى ورئيسى لنجاح العمل وسلامته، وبالتالي فان شمولية المتابعة تتم من خلال الاهتمام بمتابعة كافة:

- العناصر والتفضيلات الدقيقة بنشاط الاستخبارات.

- المكونات التى يتكون منها هذا النشاط.

- العوامل والادوات التى يتم استخدامها وتطبيقها.

وهو ما يتم متابعته بشكل تفصيلى، خاصة ان المتابعة تعمل على توفير التكاليف والوقت والجهد الذى يتم استغراقه فى تنفيذ الاعمال المطلوبة، او فى اصلاح هذه الاعمال، فضلا عن ان جانب من النشاط الذى تمارسه الاستخبارات قائم على المتابعة الدقيقة لقيام بالاعمال.

حيث ان المتابعة فى اعمال الاستخبارات متابعة شاملة لكافة العناصر التى يتم الاعتماد عليها، وبالتالي تتم متابعة الأنشطة والافراد المكلفين بادائها، وای قصور يتم التدخل الفورى لاصلاحه، وبذلك فان المتابعة شاملة لكل من:

- الأنشطة التى تمارسها الاستخبارات.

- الافراد العاملين فى الاستخبارات.

- الاجهزة والمعدات التى يستعان بها.

#### خامسا - فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية؛

تستمد المتابعة فاعليتها من دورها الذى تقوم به، وهو الدور الذى يؤسس هذه الفاعلية حيث ان نظام المتابعة فى الاستخبارات لا بد ان يكون فعالا، اى منجزا ومحققا لاهدافه، خاصة انه عند اكتشاف اى اخطاء يتم المبادرة بعمليات الاصلاح حتى لا يحدث ان تتفاقم التكاليف وتوسع الخسائر مع تزايد حجم الوقت والجهد اللازم لاصلاح الخطأ والقصور.

ان هذه الفاعلية لها مقاييس، كما ان لها مرجعيات تقاس بها ويعود بها اليها، وهو ما يحتاج الى معرفة وتأكيدات ان عملية المتابعة لا بد ان تكون فاعلة الى اقصى مدى.

حيث يتم قياس الفاعلية الخاصة بالمتابعة من خلال الآتى:

1. حجم التكاليف التى تم تجنبها للكيان الادارى وللاستخبارات التسويقية فى التعامل مع اخطاء كان يمكن ان تقع، ولم تحدث نتيجة اكتشاف مبكر وجود انحراف فى المسار الخاص بهذه الاعمال.
2. حجم الموارد والوقت والجهد الذى كان سينفق فى احداث اخطاء او

معالجات لاختطاء، واصبح من خلال المتابعة من الممكن عدم حدوثها ومقدار الوفرة الذي تم استخدامة فى اجراء مزيد من البحوث والدراسات التى تهتم بها الاستخبارات التسويقية.

3. الاصلاحات التى قامت بها المتابعة من اجل توفير عناصر الجاهزية للاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة قدرتها على ادارة نظم البيانات والمعلومات التسويقية المتخصصة التى تهتم بها الاستخبارات التسويقية، والتى تحتاج الى متابعة فورية عن قرب.

4. العناصر التى تهتم بها عملية المتابعة وتقوم باستخدامها، خاصة ان جانب كبير من نشاطها قائم على الرقابة الضميرية الذاتية التى تحرص اجهزة الاستخبارات على وجودها لدى الباحثين.

وبذلك فان المتابعة عنصر فاعل فى ادارة الاستخبارات التسويقية، وهو ما يعطى لعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحفيز اثرها وتأثيرها على العاملين فى الاستخبارات التسويقية، وفى قيام هؤلاء العاملين بالانشطة التى يتم ممارستها فى الاستخبارات التسويقية، خاصة ان جانب كبير من المبادرات البحثية يكون نتيجة لجهود هؤلاء الباحثين واستثمار ما تم انفاقه عليهم من تدريب واعداد لوصول بهم الى درجات مناسبة من الجاهزية والاستعداد التام.

## المبحث الخامس عشر

### تقرير الاستخبارات التسويقية

تتم اعمال الاستخبارات التسويقية بذكاء كبير، الامر الذى جعل لها دورا محوريا ورئيسيا فى اتخاذ القرارات، وفى صناعة الاحداث بكل اشكالها، وباختلاف ألوانها وميادينها... وبالتالي فهي نشاط اساسى وضرورى لبقاء الدول والحكومات والشركات... وكافة الكيانات الادارية... كما انها عملية اساسية وضرورية لترشيد القرارات المتخذة فى عالم اليوم... عالم الغيوم والضباب الذى يحيط ويغلف الاجواء، ولا ينفرج امام متخذ القرار... الا قليلا.

وفى هذا القليل اتى وينهض تقرير الاستخبارات التسويقية وتم الاعمال الخاصة به ارتباطا بالقياس والنشاط لكيان الادارى الذى يعمل به هذه الاستخبارات. وبعد تقرير الاستخبارات التسويقية ملخصا وافيا تعرض فيه النتائج التى تم التوصل اليها، يقدم وفقا للمستوى الادارى الذى يشرف على عمل الاستخبارات... وبالشكل المتفق عليه، والمقدر ان تصل نتائجها الى متخذ القرار الاول فى الكيان الادارى.

وهو بذلك يعرض للنتائج التى توصلت اليها جهود الباحثين فى العمل الذى يقومون به، ويقوم تصورا عاما لحل ومواجهة المشاكل التى كان يقوم بدراستها، وفى ضوء اولويات لتناول البدائل المتاحة.

وبذلك فان هناك اهمية خاصة لهذا التقرير الذى يتم عرضه على متخذ القرار، والذى يمكن له الرجوع اليه فى اى وقت، خاصة ان هذا التقرير يتم الاسترشاد به والاحتكام اليه فى كثير من المواقف الادارية التى يواجهها متخذ القرار فى الكيان الادارى.

وبذلك فإن التقرير هو ملخص الجهود التى بذلتها الاستخبارات التسويقية، سواء فى تحديد مجتمع البحث، والاتصال بمفردات هذا المجتمع، او فى اختيار عينة البحث... او فى جمع البيانات الخاصة بهذا المجتمع...

ويعد جمع البيانات الاساس الذى تبنى عليه عملية اتخاذ القرار، وهى وظيفة الاستخبارات التسويقية، ويتم صياغة ما تم التوصل اليه من معلومات فى شكل تقرير يتم رفعه الى متخذ القرار.

والتقرير بذلك هو مرآة عاكسة للبحث والدراسة التى تمت، وهو ختام لجهد وعمل متواصل تم خلال مراحل سابقة، ويأتى التقرير ليعرض هذا الجهد ويضيف اليه قدرات عالية على استشفاف النتائج، وتوضيحها لمتخذ القرار.

ويتم تصنيف التقرير الى عدة انواع من بينها: التقرير الكتابى، والتقرير الشفهى، ويمتاز التقرير الكتابى بانه يمكن العودة اليه فى اى وقت، كما يمكن لأكثر من فرد الاستفادة منه فى وقت واحد.

وبأخذ التقرير عدة اشكال، سواء من حيث الحجم، او من حيث الإيجاز، او من حيث استخدام الجداول والرسوم، وحيث يحتاج كتابة التقرير الى جهد كبير وذكاء شديد ليس فقط للوقوف على:

- اسلوب كتابة التقرير واستخدام الفاظة وكلماته ومصطلحاته، او من حيث استخدام تركيبات الجمل، والفقرات الخاصة به.

- عرض الجداول والرسوم البيانية، وعرض الصور الايضاحية المدعمة للتقرير.

- اختيار فقرات العرض، وإيجاز النتائج التى تم التوصل اليها، وعرضها بأسلوب سلس يوضح النتائج.



ويتم استخدام التقرير في احداث المعرفة لدى متخذ القرار، خاصة ان التقرير يتم ابلاغة له في الوقت المناسب، ويتم متابعة هذا التقرير للتأكد من قراءة متخذ القرار له، وانه بالفعل قد احيط بعناصره التي اراد كاتب التقرير ابلاغة بها، وانه اتخذ القرار المناسب بشأنه، خاصة ان جانب كبير من اسباب اتخاذ القرار يعود الى المعلومات التي تم احاطته بها.

وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

#### اولا - اسلوب كتابة التقارير:

لكل لغة اسرارها، ولكل لغة ادواتها، ومن يملك، وهو البداية الاساسية التي يجب الاحاطة بها خاصة ان كتابة التقرير فن، واحتراف بشكل اساسي وكبير، وان معرفة الاسس العامة لكتابة التقرير لا تلغى هذا الفن، بل انها تدعمه، وتسانده يختلف كتابة التقرير باختلاف كل من كاتبة والمكتوب اليه، سواء من حيث:

- الوقت المتاح له ان يقرأه فيه.
- المستوى الثقافي الخاص به.
- المستوى الاداري الذي وصلة.
- العادات والتقاليد المعتاد عليها.
- القرار المطلوب اتخاذه.

ويتم مراجعة التقرير بشكل جيد حتى ياتي خلوا من الاخطاء المطبعية، خاصة ان وجود اي خطأ قد يؤثر على سلامة النتائج التي تم عرضها في التقرير، كما يتم الاخذ في الاعتبار علامات الترقيم الواردة في التقرير بشكل اساسي ورئيسي. وهي مرحلة تحتاج الى ذكر كافة التفصيلات، ودون ترتيب معين، وانما مجرد سرد لعناصر التفصيلية.

حيث يجب ان يكون التقرير بسيطاً موجزاً، يعرض النتائج التى تم التوصل اليها، بأسلوب بسيط سلس، وبإيجاز، وفقاً والمستوى الإدارى الذى يرفع اليه، عارضاً لأهم النتائج التى تم التوصل اليها، والمستوى الذى يمثلها.

ويتم عادة كتابة التقرير على عدة مراحل من أهمها ما يلى:

• مرحلة الكتابة الأولية، وفيها يتم كتابة التقرير بكافة تفاصيله، وبأى أسلوب عارضاً كافة الأفكار التى تضمنها البحوث والدراسات التى قام بها جهاز الاستخبارات التسويقية.

• مرحلة تنقيح التقرير، ويتم فى هذه المرحلة إزالة الزوائد التى اضيفت الى التقرير والحواشى، فضلاً عن عرض التقرير لنتائج البحوث والدراسات التى تم التوصل اليها.

• مرحلة إيجاز التقرير، ويتم فيها عرض أهم النتائج المطلوب إبرازها وإظهارها لمتخذ القرار، مع مراعاة الوقت والجهد المتاح له لقراءه هذا التقرير والنقاط الهامة المطلوب إبرازها.

ويجب التنبيه الى ان التقرير المكتوب يمكن قراءته فى أى وقت، ويمكن الرجوع اليه فى أى وقت، وهو يساعد على تذكر أحداث حدثت فى الماضى، ويساعد على فهم الأبعاد الجوانب التى يشير اليها التقرير، وبالتالي فان المعلومات التى يتضمنها التقرير يتم إبرازها بشكل معين، كما تستخدم فى فن الكتابة العلامات والألوان التى تساعد على إيضاح أهمية هذه العناصر، وهو ما يشير الى ان كتابة واعداد التقرير يضمن استخدام ما يلى:

- الكلمات البسيطة السهلة المعبرة.

- الجمل غير المركبة والقاطعة.

- الفقرات التى تحتوى على فكرة واحدة فقط.
- الجداول التى تظهر بالارقام الحقائق.
- الرسوم التى توضح الاتجاه والحركة.
- الصور التى تظهر ما وصلت اليه مشكلة البحث وتدعم الاتجاه.
- الرموز والمعادلات التى توضح تركيب الظاهرة ومشكلة البحث.

### ثانيا - محتوى التقرير:

يختلف محتوى التقرير حسب الشخص الذى سيرفع اليه هذا التقرير، وهو ما يحدد عدد صفحاته، وحجم محتوياته، واسلوب عرض الافكار الرئيسية له، وان كان المضمون العام للتقرير لا يختلف كثيرا، حيث يحتوى العناصر الاساسية والرئيسية للبحث والدراسة التى اجريت، وهو ما يجب التنبيه اليه، خاصة ان التقرير هو عرض موجز، ويرفق به البحث الاصلى، او ان مرفقات التقرير هى التى توضح العناصر التفصيلية للدراسة التى اجريت.

حيث ينقسم التقرير الى ثلاث اقسام رئيسية هى:

- المقدمة: ويعرض فيها ظروف البحث والدراسة التى اجريت واسلوب البحث المستخدم، والمشاكل التى واجهت الباحثين وطرق تغلبهم عليها.
- المتن: ويعرض فيه لكافة التفاصيل التى اجريت فى هذا البحث، والمشكلة الدراسية والمقابلات والعناصر التى استخدمت فى الدراسة والبحث.
- الخاتمة: ويتم العرض فيها لتوصيات المقترحة للمشكلة موضع البحث والدراسة محل العلاج المناسب لها مع الاخذ فى الاعتبار الاولويات والبدايل المطروحة.

ونحتاج كتابة التقرير الى ان يضع الكاتب نصب عينيه مجموعة من المبادئ الأساسية هي:

1. ان يضع الهدف من التقرير فى نصب عينيه، حيث ان التعايش مع الهدف من التقرير لفترة مناسبة يساعد على حسن عرض التقرير، وبصفة خاصة ان هناك اهداف عديدة من التقرير مثل:

■ اعطاء معلومات.

■ تفسير موقف معين، او شرح ظاهرة معينة.

■ عرض افكار جديدة.

■ تقديم اقتراحات جديدة.

■ دراسة مشكلة معينة.

■ المساعدة فى اتخاذ قرار معين.

2. ان يأخذ فى الاعتبار الظروف الخاصة بالمستوى الادارى الذى يرفع اليه التقرير، وبصفة خاصة من حيث دراهه على قراءة وفهم التقرير، والمصطلحات المستخدمة فيه، وطريقة ابلاغة بهذا التقرير.

3. نظم الاعتبار فى تقديم التقرير اتلى المستوى الذى يرفع اليه، ومدى قدرة واستعدادة للتعامل الفورى معه، واسلوب المقابلة التى سيتم فيها تقديم هذا التقرير.

### ثالثا- وقت تقديم التقرير:

يتعين ان يتم تقديم التقرير فى الوقت المناسب لمتخذ القرار سواء كان صباحا فى بداية يوم العمل، او فى منتصف يوم العمل، او فى نهايته، حتى يقرأه ويستفيد

منه، ويتخذ القرار الرشيد فى ضوء المعرفة التى استقاها من هذا التقرير، وبالتالي التقرير المقدم اليه ياخذ فى اعتبارة العديد من العناصر التى تحتاج الى ان يعيها كاتب التقرير من اهمها ما يلى:

- ما هى مؤهلات وخبرات قارئ التقرير ومدى توافق التقرير معها ؟
  - ماذا يرغب قارئ التقرير (المرفوع اليه التقرير) ان يعرف ؟!
  - ماذا يعرف بالفعل قارئ التقرير مسبقا ؟!
  - كيف يمكن التوصل الى المعلومات التى يتضمنها التقرير لتضاف الى رصيد المعلومات لدى قارئ التقرير ؟!
  - هل هناك تعارض ما بين ما يتضمنه التقرير واى معلومات اخرى لدجى قارئ التقرير ؟!
  - كيف يمكن اقناع قارئ التقرير بالنتائج التى تم التوصل اليها ؟
  - اى مصطلحات او رموز فنية يستطيع ان يفهم قارئ التقرير ؟!
  - مقدار الحاجة الى هذه الرموز والمصطلحات المستخدمة والتى قد لا تستطيع قارئ التقرير فهمها بسهولة ؟!
  - كيف يمكن استخدام التقرير (الحدود الوظيفية لقارئ التقرير) ؟!
- ويتم اختيار التوقيت المناسب من خلال المعرفة اللصيقة بمتخذ القرار، ومعرفة تفضيلاته، ومعرفة اى الحالات المزاجية التى يمر بها، ومعرفة مدى جاهزية لتلقى المعلومات الخطيرة التى يتضمنها التقرير...نتائج غير سارة لمتخذ القرار وتحتاج الى معالجة جيدة حتى يمكن ان يكون استقباله لها حسنا.



#### رابعاً - رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير:

كثيراً ما تكون ردود الافعال انعكاس لنتائج قراءة التقرير لمتخذ القرار، وهو ما يجعل من متابعة ردود الافعال امر ضرورى للتعامل، سواء فى حركة، او اتجاه، او سير الكيان الادارى.

خاصة ان كثيراً من ردود الافعال قد لا تاتى مناسبة لما انتهى اليه التقرير من نتائج... خاصة ان هناك دائماً اشياء قد تعارض مع ما انتهى اليه التقرير، خاصة فى ضوء الاولويات المعروضة على متخذ القرار، او مع ما هو متوقع ان يحدث خلال الفترة القادمة.

كما من ناحية اخرى هناك حدود لسلطات متخذ القرار، التى يجب معرفتها، والتى على مقدم التقرير اخذها فى الاعتبار حتى لا يطالب بشئ يتعدى نطاق سلطات متخذ القرار المقدم اليه هذا القرار المقدم اليه هذا التقرير، وهو ما يحتاج الى معرفة.

ما هى هذه السلطات، وهى هى:

- سلطات تنفيذية.

- سلطة ادارية.

- سلطة فنية.

وبالتالى يحتاج الامر الى مراجعة جيدة وفهم وتحليل دقيق لردود الافعال لمعرفة كل من الاتى:

• هل هى منسجمة ومتفقة مع النتائج ؟!

• هل هى متعارضة كلياً او جزئياً ؟!

• هل هذا ناجم عن سوء فهم التقرير ؟

• هل هناك شئ ما تدخل فى هذه الردود افعال ؟

• هل تحتاج الى معرفة الاسباب التى ادت الى هذا التعارض ؟

فكثيرا ما تكون هناك تقارير بالغة الخطورة والاهمية، ولكن ردود الافعال قد لا تتفق مع ما ذهب اليه التقرير، او انها متعارضة معه، او ان ردود الافعال لا تصل الى مستوى الخطورة الواضحة من نتائج هذا التقرير... وبالتالي فان هناك دائما مهمة تقع على مدير الاستخبارات، هى التيقن من ان ردود الافعال تتفق مع ما ذهب اليه فى تقرير الاستخبارات، اى مع النتائج التى تم التوصل اليها، فاذا ما وجد هناك تعارض يحاول ان يعرف اسباب هذا التعارض، خاصة ان عدم الاستجابة لنتائج الابحاث تؤدي الى احباط العاملين معه.

وبذلك فان فاعلية التقرير امر بالغ الاهمية والخطورة فى عمل الاستخبارات التسويقية، وفى تحقيق هذه الاستخبارات، وفى حسن اعمالها، وفى نتائج هذا الجهد المبذول منها.

#### **خامسا - متابعة النتائج وعرضها او باول:**

حيث يحتاج الامر الى متابعة دقيقة للادوات والوسائل وما اسفرت عنه نتائج عرض التقرير على مدير الاستخبارات، وعلى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهو ما يحتاج الى:

• فهم عميق للجوانب التى يشير اليها التقرير.

• وعى شامل بمتطلبات تنفيذ ما اوصى به التقرير.

• ادراك متكامل للنتائج المتوقعة من هذا التقرير.

حيث تتصل هذه النتائج بما يحدث ويتم في السوق، وان تحديد ورصد متغيرات ومستجدات السوق، يتطلب ان تكون الاستخبارات التسويقية على علم ومعرفة كاملة باوضاع السوق، وبالقوى الحاكمة والمتحركة فيه، ومؤثرات كل منهما، خاصة ان هناك دائما حوادث مؤثرة ومحركة لتفاعلات وتوازنات هذه القوى.

وهو ما يحتاج الى ان تكون نتائج اعمال الاستخبارات ايجابية التأثير على الكيان الادارى، وبصفة خاصة معالجات المشاكل المتصلة بكل من قدرات الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

حيث ان مهمة الاستخبارات التسويقية ضمان عرض النتائج التى تتم وتحدث في السوق، ومتابعة ردود الافعال التى تتم وتحدث اولا باول.... وبالتالي يتم تجميع البيانات عن:

- تطور الظاهرة محل البحث.

- تطور اوضاع السوق نتيجة للقرار المتخذ.

- متابعة ردود افعال المنافسين والقوى الاخرى.

وتتم المتابعة كنتيجة طبيعية لمعايشة الاستخبارات التسويقية لما يتم ويحدث، وبالتالي توفير القدرة على التدخل السريع فور حدوث اى متغير من شأنه ان يؤثر على نشاط الكيان الادارى، وعلى قدراته، وعلى توازناته، وعلى القوى التى يستند اليها فى التعامل مع المؤثرات الاتجاهية فى هذه السوق، وهى عملية تعنى ان عمل الاستخبارات عمل دائم ومستمر، لا يتوقف ولا يهدأ وتم فى كافة جوانبه وابعاده الكثير من المتغيرات والمستجدات التى تستدعى حضورا ووعيا كاملا بها.

وإذا كانت لتقرير هذه الأبعاد والجوانب أهمية خاصة، فأنه من الضروري الإحاطة أن هناك قدر من المؤثرات الفاعلة لمدير الاستخبارات التسويقية، سواء عند عرض التقرير على متخذ القرار، أو عند الإحاطة بنتائج وردود أفعال متخذ القرار بعد قراءته لهذا التقرير.

وبالتالي فإن هناك تأثير متبادل ما بين قائد الاستخبارات التسويقية، وبين قائد الكيان الإداري، وهذا التفاعل هو الذي يعطى للتقرير فاعليته الكاملة، وهو ما يحتاج إلى فهم متبادل ووعي إدراكي عميق بوظيفة الاستخبارات ودورها الذي تقوم به في الكيان الإداري.

وهي مهمة العاملين في الاستخبارات التسويقية، خاصة أن جهودهم لا بد أن يكون ملموسا ومحسوسا وفاعلا في الكيان الإداري.

## المبحث السادس عشر

### ادوات الاستخبارات التسويقية

على الرغم من ان الاستخبارات التسويقية تمارس فنونها فى جمع البيانات منذ عهود كثيرة، الا انها كنشاط تقوم به الكيانات الادارية من اجل تعزيز مكانتها فى الاسواق، خاصة ان المكانة التنافسية للكيان الادارى تكاد تتوقف على قدرته على معرفة البيانات اللازمة لتطوير النشاط والقدرات الخاصة بهذا الكيان فى الاسواق، وبصفة خاصة البيانات المؤثرة على عمليات:

- تطوير المنتجات.

- نظام التوزيع.

- انظمة التسعير.

- انظمة الترويج.

وهى بيانات تحتاج الى استخدام ادوات كثيرة، سواء لوصول الى مصادرها، او لتعامل مه عذع المصادر، وهى بالطبع ادوات تختلف باختلاف السوق الذى تجمع من خلاله هذه البيانات، خاصة ان هناك دائما طبيعة شخصية كثيرا ما يضىفى المكان على مصدر البيانات من مؤثراته، وهو ما يتضح من جمع البيانات فى اسواق خارجية معينة، حيث تختلف الادوات باختلاف الاسواق.

حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من الادوات فى جمع البيانات، وتحليل المعلومات، واحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهى ادوات كثيرة ومتنوعة يتم استخدامها فى كل مرحلة من هذه المراحل، كما يتم استخدامها ميدانيا ومكتبيا، ويتم التدريب عليها، والارتقاء وتطوير مهارات هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج الى العرض لها بايجاز على النحو التالى:



## اولا - ادوات مرحلة جمع البيانات:

على الرغم من ان عملية جمع البيانات عملية اساسية فى اجراء البحوث والدراسات، الا انها تحتاج الى ادوات كثيرة تستخدم فى البحوث والدراسة، خاصة فى اطار عمليات جمع البيانات، سواء الميدانية بالاتصال بالمصادر، او الثانوية المكتبية بالاتصال بامناء المكتبات والجهات المثرة لهذه البيانات، وهى تشمل العديد من الادوات التى تلجأ اليها الشركات لتيسير عمل الاستخبارات التسويقية فى جمع البيانات اللازمة لها فى الاسواق الدولية.

وهى الادوات التى يتم اللجوء اليها للحصول على البيانات فى الاسواق الدولية والتى التى يصل اليها جهاز الاستخبارات التسويقية، وتتضمن هذه الادوات عمليات: الاندماج والحيازة واقامة شركات مشتركة، وفتح مشروع هناك، ومكاتب تمثيل... وهى كلها تنشأ بهدف الحصول على البيانات التى تستخدم فى غزو الاسواق الخارجية، وفى عمليات التمكين فيها، ثم التوسع والانتشار والتحكم وتوجيه قوى هذه السوق.

حيث يقوم الكيان الادارى بتيسير هذه الادوات التى تحتاج الى ما يلى:

### 1- فتح مكاتب التمثيل:

وهو البداية الحقيقية لاختراق اى سوق خارجى فى اى دولة من الدول، ويتم التعرف من خلال هذا المكتب على كل شئ، خاصة:

- النواحي القانونية.
- النواحي التمويلية.
- النواحي التسويقية.
- النواحي البيئية.
- النواحي الاقتصادية.
- النواحي المستقبلية.

- النواحي الاجتماعية.

- النواحي السياسية.

- النواحي الهندسية والفنية.

- النواحي الادارية.

ويتم جمع البيانات فى اطار الدراسات والبحوث التى يقوم مكتب التمثيل بها، بالإضافة الى حل المشكلات الخاصة بالكيان الادارى فى الدولة او المنطقة التى تم فتح مكتب تمثيل بها، ويتم جمع البيانات والتعرف على الاشخاص، وتجديد العلاقات الطيبة معهم. من خلال مكتب التمثيل الذى يتم فتحه فى هذه الدولة ويضاف الى مكتب التمثيل ما تقوم به شركات الادوية العالمية من فتح مكاتب علمية لتنمية علاقاتها مع الدول النامية، خاصة فى مجال جمع البيانات عن تاثير ادويتها الجديدة على متعاطيها...

## 2- انشاء شركة مشتركة:

وهو اختيار ذكى لتجنب كثير من التعقيدات التى تواجهها الاستخبارات التسويقية اثناء جمع البيانات التى تعتمد عليها فى فهم هذا السوق الخارجى، فتقوم بتأسيس شركة مشتركة فى هذه السوق... حيث يتم اختيار احد اكبر الكيانات الادارية العاملة فى الدولة، وانشاء شركة مشتركة معه، ويتم اختيار رئيس مجلس الادارة من كبار رجال الدولة، وهو مصدر حماية ونفاذية، وهو يتم اختياره كواجهة لهذه الشركة، أى حين ان نائب الرئيس هو الشخص الوحيد الذى يتم تعيينه من خبراء جمع البيانات المتخصصين، ويتم جمع البيانات من خلال استغلال منصب رئيس مجلس الادارة، والاقتراب الحذر من مصادر البيانات، ومعرفة ابعاد وجوانب ومعرفة محركات السوق، والقوى المؤثرة فيها، والتعمق التدريجى فى هذه السوق، خاصة الحصول على قاعدة بيانات الشريك الرئيسى فى الشركة المشتركة، وتسخير لخدمة اغراض جمع البيانات.

### 3- افتتاح فرع صغير تجريبى:

وهو فرع من فروع جمع البيانات، وهو نوع للقيام بالبحوث والدراسات التجريبية، حيث يقوم برصد تأثير ادخال متغير تجريبى الى السوق، ومعرفة ردود الافعال الخاصة بهذا المتغير، وتجربة ما لدى الكيان الادارى من منتجات، واختبار مدى جودتها، ومدى المعرفة عن هذا السوق الذى يزعم الكيان الادارى الدخول اليه بفاعلية كاملة... ويتم بهدوء ادخال المنتجات التى يرغب الكيان الادارى فى تجربتها، واختبار مدى صلاحيتها ونجاحها، ثم التوسع تدريجيا.

ويعمل هذا الفرع التجريبى على اختبار العديد من التجريبية التى يتم بعد التأكد من نجاحها ادخالها الى الاسواق بفاعلية كاملة.

### 4- افتتاح شركة تابعة كاملة:

حيث يتم القيام بفتح شركة تابعة فى السوق الدولية، يعد التأكد من صلاحية وسلامة البيانات التى سبق جهاز الاستخبارات التسويقية جعلها، خاصة ان هذه الشركة بهذا من خلال موظفيها الدائمين، حيث تقوم بجمع البيانات بصفة دائمة ومستمرة وارسالها الى الشركة الام، سواء كان ذلك عن بحوث ودراسات محددة، او كان هذا المجتمع بصفة مستمرة، وهو الشكل الذى قد تتخذه عملية جمع البيانات عبر وسائل اساسية، خاصة عندما يكون لديها عدد مناسب من العاملين الجيدين، وعندما تكون الاوضاع لا تسمح الا بذلك، خاصة عبر وسائل محددة، وفاعلة وعدم ذكر الكيان الادارى او اسمة فى هذه الشركة التابعة.

### 5- افتتاح فرع كبير وفعال:

وهو يمثل قمة التواجد الحيوى للكيان الادارى فى السوق، وهو ما يتطلب اجراء بحوث ودراسات شاملة ومتكاملة تشمل كافة المتغيرات والمستجدات

والثوابت المؤثرة على التواجد فى هذه السوق، وتحتاج الى عدد مناسب من الباحثين، فضلا عن متطلبات المنتجات التى يرغب الكيان الادارى فى ادخالها الى هذه السوق.

ويتم بهذه الادوات جمع البيانات الخام من مصادرهما المختلفة.

#### 6- الاندماج مع الكيانات الادارية الاخرى:

ويتم ذلك باستغلال الادوات المختلفة التى تعطى انطبعا بضرورة الاندماج، سواء من خلال استغلال لحظة ضعف فى الكيانات الاخرى، وشرائها ودمجها فى الكيان الادارى وتستخدم فى ذلك سياسات عديدة متناسقة تعمل على ابتلاع الكيانات الاخرى<sup>(1)</sup>.

وتم فى عمليات الجمع الميدانى استخدام وسائل عديد من اهمها الوسائل الاتية:

1. الاستقصاء.

2. الملاحظة العلمية.

3. التجربة العملية.

ويتم استخدام الاستقصاء الذى يتم تصميمه بشكل معين للحصول على البيانات المتوفرة لدى المستقصى منه، حيث يتم صياغة الاسئلة باسلوب بسيط، يشجع على الاجابة على الاسئلة الموضوعية فيها، كما يحفز المستقصى منه على الادلاء باقواله بصراحة، وتستخدم ايضا كروت الملاحظة الذكية فى ملاحظة التطور الذى يطرأ على السلوك.

---

(1) - قد يتم الشراء والاندماج عبر سياسة علنة من جانب الدولة مثل سياسات الخصخصة، او عبر لحظة عدم قدرة لدى الشركة المطلوب ابتلاعها ودمجها فى الكيان الادارى... خلاصة ان شراء شركة قد لا يثير اى خوف من موجوداتها التى لديها.

كما تستخدم ايضا بطاقات متابعة التجارب العملية فى جمع البيانات عن الظواهر البحثية التى تتم.

ويتم استخدام عمليات النسخ، والتصوير، والرسم، وعمليات التنزيل والرفع فى اجهزة الكمبيوتر، والتعديل، والتوزيع، والمراسلة، والبريد الالىكترونى فى عمليات الحصول على البيانات.

كما يمكن استخدام طريقة البريد التقليدى، وعمليات الاتصال فى الحصول على البيانات والمعلومات، كما ان سلة مهملات المكتب واحدة من اهم مصادر البيانات التى يتم الحصول عليها من المنافسين، وقراءة ما بها.

### ثانيا - ادوات تحليل البيانات؛

يستخدم فى الاستخبارات التسويقية العديد من ادوات تحليل البيانات، للوصول الى المعلومات التى تكتنفها هذه البيانات، وبالتالي استقراء البيانات، والدلالة عليها، حيث تستخدم الاستخبارات التسويقية العديد من ادوات التحليل من اهمها:

- العلاقات التداخلية، والتشابكية بين العوامل.
- الربط بين الاجزاء.
- الاستخلاص.
- الاستنتاج.
- الاستقراء.
- التنبؤ.

وفيما يلى عرض موجز لهذه الادوات:

#### 1- العلاقات التشابكية:

يستخدم هذا النوع من التحليل للكشف عن امكانيات التشابك فى العمليات الانتاجية، والتسويقية التى تم، وتحديد قدرات كل طرف من الاطراف الشبكة التى



يتم التعاقد عليها، خاصة الارتباطات بين كل منها والآخر.

## 2- تحليل الربط بين الاجزاء والمكونات:

وهو تحليل مكافئ يعمل على الوصول الى اسرار العلاقات المتداخلة في المنتج الواحد، خاصة عندما يكون مكوّن من العديد من الاجزاء والعناصر التي تحتاج الى فهم كامل لكل جزء منها.

## 3- الاستخلاص:

وهو نوع من التحليل الذي يربط بين عدة اطراف يقومون بعمل معين، ويتم استخلاص نتائج هذا العمل، وتعد القدرة على تلخيص واستخلاص النتائج من التحليلات بالغة الخطورة والاهمية.

## 4- الاستنتاج:

وهي تحليل يعمل على الوصول الى شئ جديد من معرفة الاشياء التي يتم قرائتها، ويصل من خلال هذه القراءة الى اشياء جديدة يتم استنتاجها، وبصفة خاصة تحديد اللازم لهذا الاستنتاج من خلال الخبرة الخاصة بالباحثين.

## 5- الاستقراء:

من منظومة البيانات المعروضة للتحليل، يتم الاستقراء للوصول الى علاقات جديدة، وتحديد تداخلات هذه العلاقات باشكالها وانواعها المختلفة، والربط بينها، خاصة في اطار:

- بيانات الماضي.

- بيانات الحاضر.

- اتجاهات المستقبل.

## 6- التنبؤ بعلاقات المستقبل:

وبصفة خاصة تحديد تآلكؤشرات الاتجاهية وتحليل الفجوات، وتحديد افضل السبل لمعالجة هذه الفجوات، فى اطار تداخلات وعلاقات كل منها بالآخر.

ويتم استخدام هذه الادوات بذكاء شديد، خاصة عند تحديد الازان النسبية للعناصر والعوامل الداخلة فى تشكيل الظاهرة محل البحث، واجراء الحسابات الدقيقة لكل منها، والتوصل الى رؤية شاملة وكاملة للمعلومات المتخذة كاساس جيد لاجراء الحسابات.

## ثالثا - ادوات عرض المعلومات:

وهى الادوات التى يستخدمها التقرير الذى سيتم رفعة الى متخذ القرار وهى ادوانت تحتاج الى خبرة جيدة فى معرفة هذا الشخص من حيث مدى تحصيله العلمى والوقت المتاح لديه، فضلا عن القوى التى سوف يواجهها بعد رفع التقرير لديه.

وبذلك فان هذه الادوات هى الوسيلة التى يستخدمها التقرير فى شرح الكثير من الجوانب التى يصعب ايضاحها بدون استخدام هذه الادوات.

## المستقبل.

حيث يتضمن تقرير المعلومات استخدام العديد من الادوات والتى من اهمها ما يلى:

1. الفقرة الموجزة: وما تتضمنه من عناصر فاعلة، سواء فى عرض الفكرة، او فى ايضاح جوانبها، والفقرة لا تضمن اكثر من فكرة واحدة، وهو ما يحتاج الى ايضاح، خاصة ان وجود اكثر من فكرة قد يؤدى الى احداث تعارض فى فى الفقرة المعروضة.

2. الصور الايضاحية: التى لا غنى عنها والتى توضح ما يحتاج الباحث الى

أيضاً، خاصة أن الصور كثيراً ما تأتي عن التشرح التحليلي أحياناً، ونرى عندما تكون واضحة غنية بالتفاصيل، فضلاً عن شرح البيانات الخاصة بالبحث، وبالتدليل على ما وصل إليه الأمر، ويضاف إلى الصور عرض الفيديو ذا الدلالة الخاصة، والذي يظهر تطور الأحداث، والتدليل على الاتجاهات العامة لظاهرة التي تم بحثها.

3. الرسوم البيانية: لإظهار العوامل والعناصر الخاصة بالدراسة والبحث، والتي يتم عرض لها بأشكالها المختلفة، وبالتدليل الذي يظهر حجمها، وحجم ما تختنه، وما قد تأخذ في القريب العاجل، خاصة أن الرسوم عديدة من أهمها:

- الدائرة. - المثلث. - المستطيل.

- المربعات. - السداسيات. - الخماسيات.

غيرها.

ويتم الاختيار من بينها بالشكل الذي يتوافق مع غرض البحث والدراسة.

4. الجداول الإحصائية: للتدليل على الأوزان النسبية للعناصر التي يتم دراستها في هذه الظاهرة، وإظهار مدى التوازن في هذه العناصر، والإداء الحركي لكل عنصر منها، وبالتالي تحديد الاتجاهات التي سيأخذها هذا العنصر وفقاً لتقديرات.

5. الرموز والاختصارات: الدالة على العناصر، وهي كثيرة ومتنوعة وتحتاج إلى جدول تعريفى بها يوضح في مقدم التقرير، خاصة أن الرموز المستخدمة إداة جيدة لاقتصاد الوقت والجهد الذي ينفقه القارئ في قراءة التقرير.

وكلما كان التقرير موجزاً وفعالاً، كلما كانت العناصر رمزية وموجزة وخالية من التعقيدات والمصطلحات الفنية التي تحتاج إلى شرح.

#### رابعاً - أدوات احداث المعرفة :

وهى ادوات كثيرة يتم استخدامها واللجوء اليها لتحديد افضل السبل والوسائل التى تحدث المعرفة لدى متخذ القرار، حيث يتم ابلاغه بالتقرير فى الوقت المناسب، والتأكد من ان هذا المسئول قد قرأ التقرير، وانه فهمه، وانه اتخذ قرارة فى ضوء قراءته له.

حيث يتم استخلاص الادوات الآتية:

1. الابلاغ: اى اختيار الوقت المناسب لابلاغ متخذ القرار بالمعلومات التى تم التوصل اليها ويتم ابلاغه بها وفقاً ودرجة خطورتها، ووفقاً للاتجاه العام لها.

2. الاخبار: اى اخبار متخذ القرار بالمعلومات التى تم التوصل اليها، وبصفة خاصة التطورات الدالة على النشاط الذى تم بحثه، وما تضيفه هذه التطورات من حساسية معالجات خاصة بها.

3. الاعلام: اى اعلام متخذ القرار بالنتائج التى تم التوصل اليها فى اطارها العام الكلى الذى يشير اليه فى تطويرها الذى تتخذه.

4. التعريف: لمتخذ القرار بالمعلومات التى تم التوصل اليها، وبصفة خاصة ان هذه المعلومات قد تم ايجادها بشكل رئيسى واساسى حسب ما هو متاح من وقت.

5. الاحاطة: بكافة الاحداث والتطورات التى يشير اليها، وهو ما يستدعى ان تكون هذه الاحاطة شاملة ومتكاملة وفعالة، وهو ما يفضى استخدامها بشكل معين واظهارها بشكل معين ومحدد.

ويتم استخدام ادوات اخرى كثيرة سيتم العرض لها بايجاز فى المباحث المختلفة من هذا المرجع الهام.

#### خامسا - ادوات متابعة القرار المتخذ:

وهى ادوات عديدة تحتاج الى تعريف والى فهم عميق من جانب العاملين فى جهاز الاستخبارات، خاصة ان نتائج البحوث والدراسات التى تم تكون دائما متوافقة مع ما تم التوصل اليه، والتى قد تحتاج الى وعى اداركى شامل بعدة امور اساسية<sup>(1)</sup> حيث يتم متابعة القرار المتخذ من جانب قائد الكيان الادارى الذى يتم التحكم عليه من خلال رشادة، ومن سلامة ومن توافقة مع المعلومات التى تضمنها التقرير الذى رفع الى متخذ القرار ومن اهم هذه الادوات ما يلى:

1. متابعة النتائج اى النتائج التى استخدم فيها الكيان الادارى المعلومات التى تم التوصل اليها، وبصفة خاصة ما اشر اليها التقرير، خاصة فى السوق التى يعمل بها الكيان الادارى.
2. متابعة الاوضاع العامة للتقرير، وبصفة خاصة فى علاقات الكيان الادارى الداخلية بمعزل عن الكيانات الادارية الاخرى، بل يتفاعل معها، وهو مؤثر عام فيها، ومتاثر بما تقوم به، وتحديثه هذه الكيانات.
3. متابعة الاثار التى احدثها التقرير، وبصفة خاصة فى علاقات الكيان الادارى الداخلية، والخارجية لكيان الادارى، سواء فى نطاقها العام، او فى علاقاتها الخاصة بالعناصر التى اشارت اليها.

---

(1) - قد يحدث تعارض ما بين قرارات قائد الكيان الادارى وبين النتائج التى توصلت اليها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يحتاج من مدير الاستخبارات التسويقية الى الاستفسار الذكى عن الاسباب التى انت الى ذلك... وهو ما قد يوضح ان هناك فقرات فى التقرير الذى وصل الى متخذ القرار غير واضحة، او لم توضح فيه علامات الترقيم، او لم توضح فيه حروف النفى، او الجر، او الاستفهام... لوانه لم يقرأه بالعناية الكافية...



4. متابعة استخدام المواد التي اشار اليها التقرير، وبصفة خاصة ان نتائج هذا التقرير مرتبطة ببعضها، وهو ما قد يؤدي الى استخدام بعض المواد في سبيل تطوير الانتاج، وهو ما يدل على مهارة الاستخبارات في المتابعة، وعدم فرض ذاتها على متخذ القرار في الكيان الادارى.

5. متابعة التأثير على الافراد، حيث ان التقرير بنتائج المعروضة قد يكون مؤثرا على عمل العديد من الافراد، سواء بالزيادة في حجم الاعمال، او في اتجاه هذه الاعمال، وبالتالي فان متابعة النتائج في شكل الاعمال التى تم تساعد على تحديد نمط العلاقات مع متخذ القرار.

وبذلك فان هذه الادوات المتعددة يتم معرفتها والتدريب على استخدامها، ويتم تعهد الباحثين بالرعاية والعناية الكاملة، خاصة ان هناك دائما تعديلات وتغييرات تطرأ على كل منها، وتتدخل عوامل:

- الخبرة.

- الحنكة.

- المبادرة.

في تشكيل استخدامات كل منها.. وبصفة خاصة ان هناك دائما علاقات مرتبطة بمدى وعى مدير الاستخبارات التسويقية بمتخذ القرار في الكيان الادارى، ومدى قدرته على اتخاذ القرار، وبنوع القرارات المتخذة، ومقدار متطلبات تنفيذ القرار الذى تم اتخاذه، ومحددات وشروط هذا التنفيذ.

ان هناك قدرا كبيرا من الوعى والفهم العام لتقرير الذى يتم رفعة الى متخذ القرار في الكيان الادارى، وهو فى هذا النطاق تقريرا محددا باتجاهاته العامة، وهو ما يجب الحرص على اظهاره، خاصة ان هناك العديد من العوامل الارتباطية التى

تخرج عن سلطات متخذ القرار، او عن نطاق فاعليته، والتي على التقرر ان ياخذها في الاعتبار سواء عند اعداده او عند رفعة، وهي مسئولية متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية، وبذلك فان الفهم العميق لتقرير امر ليس سهلا، وانما يحتاج الى وعى ادراكى شامل بحقائق الحياة العملية، وبما تطلبه هذه الحياة من قبول لاعمال محددة، او رفضها في ضوء المتناقضات التي يعيشها متخذ القرار والتي يمر بها الكيان الادارى، وبقاى والمعطيات العامة لاتخاذ القرار باشكاله وابعاده المختلفة من قبول الاعمال محددة، او رفضها في ضوء المتناقضات التي يعيشها متخذ القرار في الاستخبارات التسويقية،

## المبحث السابع عشر

### تدريب العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية

يعد التدريب فى الاستخبارات التسويقية العمل الادارى المتصل بالحياة فى هذه الاستخبارات، وهو تدريب يتم باشكال متعددة، وباهداف متعددة، وبوسائل متعددة، كما يتم التدريب ايضا بطرق متعددة، وباستخدام اساليب ووسائل كثيرة والتدريب عملية ادارية دائمة ومستمرة، وهى عملية لا تتوقف ابدا، بل ان هناك دائما مواقف كثيرة تستدعى الاعداد الجيد لها من خلال التدريب، وبالتالي يحتاج الامر الى ايضاح اهداف البرنامج التدريبى، ومتطلبات هذا البرنامج، خاصة برامج التميز فى الاداء، وما تحتاجه من تدريب واعداد خاص لمجموعة المهارات التنفيذية التى يتدرب عليها الباحث فى الاستخبارات، خاصة ان هناك دائما مستويات تدريبية متعددة، سواء عند:

- مهارات الاكساب.

- مهارات الارتقاء.

- مهارات الصقل.

فالتدريب عملية اكساب لخصائص وصفات مختلفة، والارتقاء بها سواء فى تادية المهام المختلفة حسب المستويات الادارية فى جهاز الاستخبارات التسويقية، كما انها عملية ممارسة تمثيلية للتأكد من اكتساب هذه المهارات فى جميع المواقع والمداخل العملية التنفيذية للقيام بالعمل فى الاستخبارات التسويقية، ويتم التدريب من خلال مدربين اكفاء اكتسبوا الخبرة والدراية بفنون التدريب المختلفة، ومن خلال قدرة كل منهم على التوافق التدريبى مع المتدربين الباحثين فى الاستخبارات التسويقية، حيث يتم احداث زيادة المعرفة، وزيادة المهارة، وصقل القدرات ببرامج

تدريبية عديدة، وهو أمر بالغ الخطورة والاهمية سواء فى تاهيل الباحث، او فى اعدادة للقيام بالبحوث، او فى اكسابه المهارات الاساسية التى يتمتع بها الباحثين، فضلا عن متطلبات الترقية فى الاستخبارات التسويقية وهو ما يحتاج الى ايضاح فى كثير من الجوانب، والتى اهمها ما يلى:

### اولا - وضع خطة التدريب:

يتم التدريب بناء على خطة ادارية معتمدة ومحددة الوقت والاهداف التدريبية، وهى خطة قائمة على فهم موسوعى بمتطلبات العمل فى الاستخبارات التسويقية، وبالظروف والمعطيات العامة بنشاط العمل الذى يتم ويحدث فى هذه الاستخبارات، وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية لباحثين، فضلا عن الاعداد الجيد للبرنامج التدريبى الذى سيعطى للمتدربين، حيث يقوم مدير الاستخبارات بوضع خطة متكاملة لتدريب العاملين لدية، خاصة اثناء ممارسة العمل، ويكون فيه الاشراف التنفيذى للباحثين الاقدم والاكثر خبرة ودراية فى تنفيذ هذا العمل، كما يتم ايضا التدريب من خلال مهارات الاكساب والارتقاء بالفنون المتدرب عليها، ويتم التدريب وفق خطة تدريبية تتناول ما يلى:

1. المستوى الذى بلغة الباحث، وما هو مستهدف الوصول اليه، ومتطلبات هذا السنوى من مهارات، والتى يتم اكسابها لها، او يتم الارتقاء بها، وبالتالى الاخذ فى الاعتبار ما يحتاج اليه الباحث من مهارات يتم التدريب عليها.
2. المدربين الذين سيتولون تدريب واعداد الباحثين، ومستوى هولاء المدربين وخبراتهم التى اكتسبوها.
3. المادة التدريبية المطلوب توصيلها للباحثين، والتى تم اعدادها جيدا لاكسابهم مجموعة المعارف المطلوب ايصالها اليهم.

4. البرنامج التنفيذي لعملية التدريب، وبصفة خاصة الموضوعات التي سيتم التدريب عليها، وتسلسلها المتتابع.

5. الوقت الذي يستغرقه تنفيذ البرنامج، ومدى امكانية ان يتم تنفيذ هذا البرنامج توقيتاً وبدون ان يحدث اى انقطاع.

ويتم صياغة الخطة بوضع التصورات التنفيذية لها، والاتفاق على البرنامج التنفيذي لدوراتها المنعقدة استهدافاً للارتقاء بقدرات الباحثين، وحسن اعدادهم، وبصفة خاصة عمليات التقييم الدائم والمستمر لما تم التدريب عليه، خاصة ان الاشراف على التنفيذ هو اشراف فنى مباشر، من جانب المشرفين على عمل الباحثين، ومتابعة قدراتهم التي تتطور بالمعارف التدريبية التي حصلوا عليها.

ويتم وضع الخطة بالاستعانة بعدد من الخبراء المتخصصين، فضلاً عن جهود الباحثين في تصوراتهم للتدريب، وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ويقوم مدير الاستخبارات التسويقية باعتماد هذه الخطة بعد ادخاله التعديلات المناسبة عليها، وعلى ذلك تكون الخطة جاهزة لتنفيذ.

وبذلك فان الخطة التدريبية هي تصور مستقبلي لما يتعين ان يكون عليه الوضع العام للاستخبارات في المستقبل، هي خطة قائمة على حسن اختيار موضوعاتها التي سيتم التدريب عليها.

#### **ثانياً اعداد المساعدات التدريبية؛**

يتطلب العمل في الاستخبارات التسويقية ان يتم اعداد مجموعة من المساعدات التدريبية اللازمة لحسن التدريب، وهي مساعدات اساسية يتم استخدامها وفقاً ومعطيات الحالة القائمة، وهي عملية تحتاج ايضاً الى توفير مناخ فعال لتدريب، لا يتم التدريب الا في اطار جو ومناخ عام جيد للعمل في الاستخبارات التسويقية،



وهو جو مشابه لجو العمل، حيث يقوم مدير الاستخبارات التسويقية بتوفير عدد مناسب من المساعدات التدريبية التي تم استخدامها، بصفة خاصة لشرح وعرض الأفلام والحالات العملية، ومناقشة الحالات المعروضة، وتمثيل الأدوار في التعامل معها، وعصف الأفكار، وأهم المساعدات التدريبية المستخدمة ما يلي:

- السبورة والأفلام الملونة.

- آلات عرض الأفلام.

- الحاسب الاليكترونى وشاشات العرض.

- مكان التدريب واعداده.

- الأوراق التدريبية والكتب والمراجع المتخصصة.

- الحالات العملية.

- مكان العمل وتمثيل الأدوار والمكان التدريبى.

ويتم استخدام هذه الأدوات وفقا وتنفيذ البرامج التدريبية المتخصصة، كما يتم تحديد دور كل من المدربين والمتدربين فى اطار هذا التدريب، خاصة ان هناك دائما وسائل كثيرة لزيادة معرفة المتدربين بالمهارات الخاصة بإجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان المساعدات التدريبية لا بد ان تكون صالحة للاستخدام ومجربة وفاعلة فى هذا الاستخدام، وهو ما يحتاج الى تأكيد، وبصفة خاصة ان عملية التدريب السابقة هى مؤشر دلالى على كفاءة هذه الوسائل، وبصفة خاصة اعداد مكان التدريب وتجهيزه بما يمكن من القيام بالمهام التدريبية.

خاصة ان هناك دائما مقاس لفاعلية التدريبية من خلال عناصر الرغبة

والقدرة فى العمليات التدريبية التى تم، خاصة ان هناك دائما تسجيل لمجريات التى تم وتحدث فى الاستاخبارات التسويقية لاختيار الباحثين والتأكد من سلامتهم.

### ثالثا - الاساليب التدريبية؛

هناك العديد من الاساليب التدريبية التى يتم الاختيار بينها وفقا ومقتضيات البرنامج التدريبى، خاصة ان المحتوى والمضمون التدريبى والمتدربين يتطلب استخدام اساليب محددة.

حيث تتنوع الاساليب التدريبية التى تحتاج الاستاخبارات التسويقية الى استخدامها والتى يتم الاختيار بينها وفقا للموقف التدريبى القائم، وهو ما يحدد افضل الاساليب التدريبية التى تاتى بفاعلية كاملة، وهى اساليب كثيرة ومتعددة يتم استخدامها، ويتم تدريب الباحثين فى الاستاخبارات عليها، وهى تحتاج الى معرفة وحنكة تدريبية، خاصة ان مجالات التدريب بالغة الحساسية، وهى اساليب قد تمارس جميعا، وقد تمارس بشكل فردي، وهى علاقة خاصة بالمدرّب والمتدرب الذى يتلقى هذا البرنامج التدريبى، والذى يتم باساليب تدريبية كثيرة من بينها الاتى:

1. المحاضرات التدريبية، والتى تعمل على اكساب المتدرب مجموعة المعارف الاساسية التى يرى المحاضر اكسابها لهم، والتى تدور حول المعلومات التى يجب على الباحث ان يعرفها ويحيط بها.
2. عصف الافكار، والتى تعمل على زيادة طرح هذه الافكار بافكار جديدة خاصة ان هناك عدد كبير من الافكار التى تحتاج الى عصف، والتى يمكن قياسها وفقا ومستوى الباحثين، والتى تدور حول طبيعة الفكرة، وحول عكس الفكرة، وحول قبول الفكرة، وحول طرق طرح الفكرة.
3. الحالات النقاشية، والتى يتم لثراء الحوار حولها، وتحديد افضل السبل لتعامل

معها، وما تمثل هذه الحالات من مواقف تدريبية معينة، يتم التدريب عليها.

4. تمثيل الأدوار، خاصة في المواقف التي يحتاج فيها المدرب الى التأكد من سلامة التعامل مع الموقف الذي يدرب المتدربين عليه.

5. ممارسة العمل تحت اشراف، وهو ما يحتاج الى متابعة جيدة، خاصة ان الباحث يتم اختارة بعد البرنامج التدريبى، وهو يحتاج الى مسئول فعال لقيام بالعمل تحت اشرافه.

وتستخدم هذه الاساليب بفاعلية كاملة مع كافة التجهيزات المكانية التي تساعد على فهم واستيعاب البرنامج التدريبى، وعلى الاحاطة بكافة دقائق التفصيلية، والتي يتم استخدامها بانواعها المختلفة، وبصفة خاصة ممارسة العمل تحت اشراف، والذي يتطلب من المشرف على الباحث ان يحيط بكافة دقائق العمل الذى يمارسه هذا الباحث، ولا يترك اى شئ للصدفة، حتى يكون قادرا على التدخل السريع فور حدوث اى خطأ او احتمالات الخطأ، وياخذ جانب المبادرة الفعالة ولا يترك اى شئ للصدفة او للعشوائية الارتجالية.

#### رابعاً- اهداف التدريب:

يتم ممارسة التدريب فى الاستخبارات التسويقية فى اطار عمليات: الارتقاء بممارسات العمل، والتحسين الدائم والمستمر للعمل، وفى اطار معرفة المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على اعمال الاستخبارات التسويقية حيث لكل برنامج تدريبى هدفا محددا ينبغى الوصول اليه، وهو هدف يتفرع من الهدف العام وهو ممارسة العمل الاستخبارى بجودة وحرفية، حيث تتعدد اهداف التدريب، وبصفة خاصة فى مجالات عمل الاستخبارات التسويقية، والتى يتم فيها ممارسة عمليات التدريب الكثيرة، وبشكل يومية، وهناك اهداف كثيرة للتدريب من اهمها ما يلى:

1. زيادة قدرة الباحثين على اجراء البحوث والدراسات التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، وبصفة خاصة فى مجالات جمع البيانات، وتحليلها للوصول الى المعلومات، واحداث المعرفة لمتخذ القرار، وهى عملية تكاد تستغرق كافة الاعمال التى تقوم بها الاستخبارات، وهو هدف عام يجب ان يصمم البرنامج التدريبى وفقا له.

2. زيادة مهارات الباحثين فى الوصول الى البيانات وتحليلها، وفى استنتاج المعلومات وفى اعداد التقارير، وبصفة خاصة التعامل مع عنصر الرغبة المتوفرة لدى الباحثين للقيام بالاعمال التى تطلبها الاستخبارات التسويقية، وهو جانب اساسى ورئيسى عند تصميم البرنامج التدريبى والاحاطة بكافة جوانبه وابعاده.

3. زيادة فرص الباحثين فى الترقى، وبصفة خاصة ان استخدام الترقية ومتطلبات الوظيفة المرقى اليها تحتاج الى تدريب كبير ومتعدد ومتخصص وارتقاء فى مجالات محددة، خاصة فى برامج التنمية الاشرافية التى يتم التدريب عليها.

4. زيادة فاعلية الباحثين فى القيام بالعمل الوظيفى فى الاستخبارات التسويقية واجادة مهارات هذا العمل، خاصة ان هناك العديد من المهارات التى يتم التدريب عليها مثل:

- مهارات الاصغاء والاستماع الجيد.
- مهارات الحوار وفن الاقناع.
- مهارات كتابة التقارير،
- مهارات تحليل البيانات.

## ■ مهارات استخدام المؤشرات وتحليل الفجوات الاتجاهية.

5. معالجة المشاكل التي واجهت الباحثين في اعمالهم، خاصة تلك التي نجمت عن نقص التدريب الذي حصلوا عليه، والتأكد من استكمال هذا النقص، وتحديد الاطار العام الهيكلي للاداء الحرفي لممارسة أنشطة الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهداف تدريبية كثيرة يقوم البرنامج التدريبي بتغطيتها، وهي ما يتصل بصقل المهارة، وزيادة القدرة، وتنمية الخبرة، وبذلك يصبح التدريب احد المحاور الاساسية للعمل في الاستخبارات التسويقية، والذي يحتاج الى وعى ادراكي شامل باهمية وضرورة، واهمية القيام بالاعمال المتصلة به.

### خامسا - متابعة النتائج في التدريب؛

يتفق على التدريب مبالغ كبيرة بتحملها جهاز الاستخبارات التسويقية وهي مبالغ تستقطع من الموازنة العامة لجهاز او لكيان الاداري، وهي تحتاج الى متابعة، خاصة ان هناك دائما عائدا من المنتظر تحقيقه، وهو المهارة الكاملة في جمع البيانات التي يحتاج الكيان الاداري، كما ان فاعلية التدريب لا تأتي الا من خلال الاحساس بدورة وباهمية وضرورة.

حيث لا يتم التدريب بفاعلية كاملة، الا اذا كان هناك قدر كبير من المتابعة، خاصة ان هناك متابعة دائمة ومستمرة للباحثين في الاستخبارات التسويقية، سواء كان ذلك قبل البرنامج التدريبي او اثناء البرنامج التدريبي، او بعد انتهاء البرنامج التدريبي، للوقوف على ما اثارة هذا البرنامج، وما هي الاحتياجات التدريبية، وما هو الدور الذي يجب ان يمارس في العمل التدريبي، وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها في الدورة التدريبية.



وفى واقع الامر فان هناك ايضا اتصالا مباشرا ما بينت التدريب وبين العمل الذى تم فى الاستخبارات التسويقية، ولا يجب الفصل بينهما، فالعمل الاستخبارى ملئ بالخبرات، كما انه ملئ بالمواقف التى يتم التدريب عليها، سواء اجمالا او تفصيلا.

حيث يحتاج التدريب الى متابعة للتأكد من ان الباحث قد حصل على المعلومات اللازمة فى عملية التدريب، وانه استفاد منها استفادة كاملة، وان التدريب قد حقق اهدافه، وان ما انفق على الباحث قد اتى بثماره فى البحوث والدراسات التى يقوم بها ويجريها.

وتتم هذه المتابعة من خلال معرفة نتائج ما يقوم به هذا الباحث فى الاستخبارات التسويقية، وقد تكون نتيجة المتابعة ما يلى:

- احتياج الباحث لدورة جيدة فى ذات المجال والموضوع يتم بها الوصول الى مستوى مهارى اعلى او تنفيذى افضل.

- احتياج الباحث لدورة ارقى فى ذات الموضوع خاصة من حيث البيانات التى تم تزويدها بها.

- احتياج الباحث لدوره اخرى فى مجال جديد يضاف الى معرفته التنفيذية التى يتم قياس معرفة خلالها.

وبذلك فان الباحث فى الاستخبارات التسويقية يكون محل تدريب دائم ومستمر، وهو ما يجعله متميزا عن العاملين فى الكيان الادارى، خاصة ان التدريب يتم اثناء العمل الذى يقوم به ويمارسه فى الاستخبارات التسويقية.

## المبحث الثامن عشر

### امن الاستخبارات التسويقية

يرتبط العمل في جهاز الاستخبارات التسويقية بعنصر الامن ارتباط شديداً، حيث يتم تأمين عمل الجهاز ضد نشاط الاستخبارات التسويقية المعادية التي يقوم بها الغير، وهو ارتباط فاعل ومؤثر على الأنشطة التي يتم ممارستها في جهاز الاستخبارات التسويقية، وهي عملية اساسية ولازمة لحسن عمل الجهاز الاستخباري، ويحتاج نظام الاستخبارات التسويقية الى تأمين العمل فيه ضد اي اختراق يحدث له، سواء من الداخل او من الخارج.

وبصفة خاصة تأمين الاستخبارات التسويقية ضد تسلل او انسلال اي عنصر معادي يقوم بتجميع بيانات عما تقوم به الاستخبارات التسويقية فالامن عنصر اساسي ورئيسي في أنشطة الاستخبارات التسويقية، خاصة ان اعمالها وانشطتها التي تقوم بها متعددة، والامن فيها متغلغل، فالامن مرتبط بحياة ونشاط الاستخبارات التسويقية.

والامن بذلك له جوانب عديدة يحرص عليها جهاز الاستخبارات، خاصة في تأكيد ان اعماله تتصف:

- بالحصانة.

- بالسرية.

- بالامان.

وهي قضية مصيرية لا يجوز باي حال من الاحوال التنازل عنها، او التغاضي عن اي جانب بالغ الاهمية فيها، وهو ما يفرض ان نشاط الاستخبارات التسويقية عالي الفاعلية.

والامن فى الاستخبارات قضية بالغة الاهمية ليس فقط لكونها اخلاقية متصلة بتنفيذ الاعمال، ولكن ايضا لطبيعة النشاط فى الاستخبارات التسويقية، ويرتبط مفهوم امن الاستخبارات التسويقية بجرفية عمل الاستخبارات، خاصة انها عمل اساسى بالغ الاهمية فى جمع البيانات، واجراء التحاليل المختلفة، واستخراج المعلومات وايصال المعرفة الى متخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى بذلك توجه النشاط الذى تمارسه وتقوم به، خاصة انها تعمل كعنصر استطلاع فى رصد المتغيرات والمستجدات التى تطرأ على السوق، وهى عملية تحتاج الى تأمين كامل لنشاط العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

#### اولا - اهمية الامن فى الاستخبارات التسويقية؛

لا يوجد نشاط فى الاستخبارات التسويقية فى اهمية الامن فى العمل الاستخبارى، والذي لا يجب التهاون فيه، او التسامح، بل ان غفران قضية امنية يمثل حكما بالاعدام على نشاط الاستخبارات التسويقية، والذي يتم ممارسة بكافة جوانبه وابعاده فى اطار من السرية، والتى لا يجب باى حال من الاحوال اختراقها. حيث تمارس الاستخبارات التسويقية دورها فى جمع البيانات من خلال مصادرها المتعددة فى اطار من الامن والسرية التى يحتاج اليها دورها الذى تقوم به، وبالتالي فان اهمية الامن للاستخبارات متعددة الجوانب والابعاد، ومن بينها ما يلى:

1. الامن لازم لعمل الاستخبارات، خاصة ان كثير من عمليات جمع البيانات لا يعلن فيها رجل الاستخبارات عن وظيفته، بل ينتحل وظيفة اخرى يستطيع اثباتها، خاصة ان هناك ضرورات لسرية العمل، وهى مبدأ اخلاقى عام يغلف جميع العاملين فى الاستخبارات التسويقية.

2. الامن يعد ضرورة اساسية لتامين سلامة الافراد والجهاز فى عملة، خاصة فى عمليات جمع البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات التى يقوم بتزويد متخذ القرار بها وهى ضرورة للمحافظة على سرية العمل وعدم حدوث اى مشاكل او ازعاج لهذا العمل.
  3. ضمان سرعة وتنفيذ الاعمال بانواعها واشكالها المختلفة، وضمان امن العاملين والمتعاملين مع جهاز الاستخبارات، والذي يعد عنصر اساسى فى النشاط الممارس، خاصة ان جانب كبير من هذا النشاط يعتمد على عنصر السرية الذى يغلف كل أنشطة الاستخبارات التسويقية.
  4. يمثل الامن الاطار العام الوقائى والحمائى لعمل الاستخبارات التسويقية، وهو يقدم عناصر عديدة لممارسة العمل، وهو اطار عام يتم تشكيلة فى اطار الضوابط الاخلاقية للاستخبارات التسويقية.
  5. ان الامن والمحافظة على سرية النشاط، لا يتصل فقط بالعاملين فى انظمة الاستخبارات التسويقية، ولكن يتصل اى بمصادر جمع البيانات والتى تم جمع البيانات عنها سواء بشكل علنى او بشكل سرى.
- وبذلك فان امن الاستخبارات يزداد ويتنوع ويشمل العمل فى كافة عناصره واجزاءه، وهو عامل هام فى تيسير النشاط وتشغيله، فالامن هو قرين الحياة، فى الاستخبارات التسويقية وهو ضد اى مصادر للخوف، خاصة ان الخوف عنصر مؤثر على النشاط الممارس، والذي يؤدى الى مخاطر متعددة قد تعمل على تغيير كامل لكفاءة الاستخبارات التسويقية.

## ثانيا - درجات السرية المتعددة فى أنشطة الاستخبارات التسويقية؛

يحتاج التعامل فى أنشطة الاستخبارات التسويقية الى فهم عميق لجوانب السرية فى عمل الاستخبارات، خاصة ان السرية تغلف النشاط بالكامل.

حيث ان تعدد درجات السرية التى تمارس بها الاستخبارات التسويقية اعمالها، خاصة ان هناك درجات معينة من الامن تعمل على تناول كل من الافراد، وامن المعلومات، وامن المباني والانشاءات التى تعمل بها الاستخبارات التسويقية، وهو ما يميز اعمال الاستخبارات التسويقية، حيث تعمل الاستخبارات فى درجات عالية من السرية، وهى توضع فى كافة اعمالها، خاصة اعتبارات سرية المصادر الخاصة بها، ويتم تقسيم درجات السرية فى عمل الاستخبارات الى ثلاث مستويات هى:

- سرى.

- سرى وخاص.

- فى غاية السرية.

وهو ما يؤدى الى تحديد حجم المعلومات المتداولة لمصدر الذى سيتم مخاطبته، وتحديد وسائل ابلاغة، وتحديد شكل هذا الابلاغ.

ويتم اخذ هذه الدرجات فى الاعتبار فى كافة ما يصدر عن الاستخبارات التسويقية من تقارير، ومن نتائج البحوث والدراسات التى تقوم بها، كما يتم تدعيم عمل الاستخبارات فى كافة مراحل العمل السرية، وتوفير الحصانة لعاملين فيها، والتى يتم تدريب العاملين بالاستخبارات عليها، خاصة ان هناك درجات فى التعامل مع القواعد المحددة لهذه الاستخبارات، والتى تشمل الكثير من العمليات، سواء كانت عمليات جمع البيانات، او تحليل البيانات، او استخراج المؤشرات الاتجاهية منها، وهو ما يتصل اساسا بما تقوم به الاستخبارات من اعمال.



وبالتالى تحدد عدد من يمكن تعريفهم بما يتم وفقا ودرجات السرية الخاصة بالنشاط الممارس.

### ثالثا - جوانب وابعاد الامن فى الاستخبارات التسويقية؛

يمارس نشاط الاستخبارات التسويقية اعماله من خلال تحديد ايجابى فعال لنشاط الممارس، وبصفة خاصة لن درجات السرية حاکمة بشدة لهذا النشاط، حيث تتعدد مجالات وجوانب العمل الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية، وهو عمل ايجابى يشمل الامن فى العديد من الجوانب التى تغلف عمل الاستخبارات التسويقية، ومن اهم هذه الجوانب ما يلى:

1. البحث والدراسة التى تقوم بها الاستخبارات التسويقية، حيث لا توزع الدراسة الا على من يستفيد بها ويتعامل مع المعلومات المقدمة فيها اليه بتقدير واحترام.

2. الباحثين العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية، وهم الذين يتم تدريبهم تدريباً عالياً على المحافظة على السرية الكاملة بانشطتهم.

3. علاقات العمل داخل الجهاز بعنصرة وابعادة الكلية، والتى لا يجب ان تعرف احدا عنها شيئاً.

ويتم الاهتمام بهذه الجوانب من اجل تحسين علاقات العمل التى تتم وتحدث فى الاستخبارات التسويقية، وهى فى هذا النطاق تأخذ فى اعتبارها العديد من العناصر الامنية، والتى تشمل تأمين عمل الاستخبارات، سواء بصورة عامة او بصورة خاصة، وسواء فى قضايا العمل الاستخبارى بصفة كلية، او فى عناصر العمل بصفة جزئية.

وبذلك فان جوانب السرية عديدة فى نشاط الاستخبارات التسويقية، وهو نشاط

بالغ الاهمية والضرورة، وهو نشاط يحتاج الى فهم عميق، واحاطة شاملة به، وهي عملية تفترض وجود جهاز امنى ارتقائى قادر على تحديد الابعاد والجوانب الخاصة بهذا النشاط او ذاك، وعدم السماح باى تجاوزات او اختراقات امنية تحدث فيه. والامن بذلك لا يتصرف الى الماضى والحاضر فحسب، بل انه اساسى لحسن عمل الجهاز فى المستقبل.

#### رابعاً- مجالات الامن فى الاستخبارات التسويقية؛

يحتاج عمل الاستخبارات الى فهم واستيعاب عمليات الامن التى تتم فى مجالات عديدة، وهى فى هذا الاطار تأخذ مجالا يتعين الاهتمام به، حيث هناك مجالات متعددة فى الامن فى عمل الاستخبارات التسويقية من اهمها المجالات الآتية:

1. تامين العمل ضد اى محاولة اجنبية لاختراق، وبصفة خاصة عمليات الجاسوسية الاقتصادية التى قد يقوم بها الغير، والتى قد تكلف الكيان الادارى العديد من التكاليف، فضلا عن سمعة جهاز الاستخبارات التسويقية.

2. تامين الناتج من العمل ضد اى محاولة للاختراق، وبصفة خاصة عمليات الامن والتامين سواء من الخارج او من الداخل، وهى عملية اساسية لازمة لحسن الاستفادة من هذا الناتج، خاصة فى خطط التطوير المستقبلية المقترحة، والتى لا يجوز للغير الاطلاع عليها او معرفتها.

3. التامين ضد اى مصادر للتهديد، خاصة خطر الخوف من الأنشطة التى يتم القيام بها فى الاستخبارات التسويقية، والتى تفترض معالجات امنية متخصصة، وبصفة خاصة ان كثيرا ما يكون الباحثين فى الاستخبارات

التسويقية يعملون تحت ستار كثيف من الاغلفة التى يتم التعامل معها بوسائل متعددة من اجل تامين حركة وعمل هؤلاء الباحثين.

4. تامين المصادر الخاصة بالبيانات وعدم كشفها لشخص غير مسئول، خاصة ان بعض هذه المصادر قد يتعرض الى اذى اذا ما تم اكتشاف انه قد قام بتسريب بيانات معينة الى الاستخبارات التسويقية، او ان البيانات التى تم التوصل اليها قد تمت عن طريقة.

5. فهم الطبيعة الخاصة بنشاط الاستخبارات التسويقية من جانب جميع العاملين بالكيان الادارى، وفهم اهمية الامن الجماعى لهذه الاستخبارات، وهو امن شامل لا يترك شئ لصدفة، او لا يترك للارتجال الجاهل مجال حتى يتم تامين كل شئ، سواء الوسائل، او الادوات، او الطرق، او الاساليب المستخدمة فى الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان هناك اهمية ضرورية لوجود الامن لدى العاملين فى جهاز الاستخبارات، وهى اهمية تتجاوز الاعتبارات المتعارف عليها الى تحقيق اعتبارات واسباب اخرى يتم التعرف عليها، واحترامها بشكل كبير.

#### **خامسا - اخلاقيات الامن الذاتى لرجل الاستخبارات؛**

يعرف العاملين فى الاستخبارات التسويقية ان قدراتهم مرهونة بمدى محافظتهم على انهم الذاتى، وان هناك دورا بالغ الاهمية فى اخفاء اعمالهم عن الغير، وبذلك يظهر ان الامن عنصر اساسى ورئيسى فى نشاط الاستخبارات التسويقية، والامن نشاط خفى مثله مثل جهاز المناعة فى جسم الانسان، ولكن تاثيره ملموس ومحسوس، وهو نشاط بالغ الاهمية والضرورة لرجال الاستخبارات التسويقية، خاصة ان كثير من اعمالهم ترتبط باوضاع السوق، ومتغيراته، والتى يتم

رصدها وقياس تأثيرها الاتجاهى فى السوق، بتوازناته واداء هذا التوازن القياسى.

وعلى هذا فان الامن عنصر اخلاقى بالغ الاهمية فى سلوك ونشاط رجال الاستخبارات التسويقية؛ وهو سياق يغلف اعمالهم ويحيط بنشاطهم.

وعلى هذا فان الامن فى الاستخبارات التسويقية مسألة اخلاقية لا يجوز التهاون فيها، او قبول اى عذر اذا ما تم اختراقة او حدوث اى تهاون فيه، وهو مجال اساسى ورئيسى يجب التاكيد من توافر سلامة، وتعرض العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية لاختبارات عديدة للتأكد من سلامتهم ومن حرصهم الشديد على عنصر الامن، والذي يبدأ دائما بالامن الذاتى للفرد، ولعاملين معه.

وبالتالى يحتاج الامر الى التاكيد على اخلاقيات العمل الوظيفى لرجال الاستخبارات، وتحديد الطبيعة الخاصة لهذا العمل، وعدم ترك المجال لحدوث فساد اخلاقى فى هذا العمل الذى يتم ويحدث فى السوق.

فالنشاط لا بد ان يكون مؤمنا تامينا ذاتيا وفعالا، وهو ما سوف يؤثر بشكل مباشر على حسن سير العمل والنشاط ويؤدى الى نتائج ايجابية فعالة.

ان جانب كبير من نشاط الاستخبارات يحتاج الى تأكيد على اخلاقيات الامن، وعلى ضرورة اتباع هذه القواعد الرئيسية فى العمل الذى يتم، وهى قواعد واداب لا يجوز باى حال من الاحوال اختراقها او عدم التقيد بها لجمع العاملين فى الاستخبارات التسويقية، مهما اختلفت وظائفهم.





## خاتمة

تعد الاستخبارات التسويقية من اهم واخطر الأنشطة التى تمارسها كافة الكيانات الادارية، سواء كانت دول، او حكومات، او منظمات، او جمعيات، او شركات، او حتى افراد...وهى تعمل من اجل الوصول الى اعلى درجات الكفاءة والقدرة والفاعلية، سواء فى مجالات تطوير منتجاتها التى تقدمها للسوق، او فى مجال مواجهة المنافسة، او فى مجال التعامل مع الاسواق المستقبلية.

وبذلك فان الاستخبارات اداه فعالة، يتم ممارستها بضوابطها الاخلاقية العامة، خاصة من جانب العاملين فيها، فلا يصدر عنها اى عمل غير اخلاقى، بل ان الاخلاق هى دائما الشعار المطبق فى الاستخبارات التسويقية.

وهى تصدر تقارير يتعين ان تكون:

- صادقة.

- حقيقية.

- فعالة.

وبالتالى لا تتضمن اى بيانات خادعة او كاذبة او مشكوك فيها، وهى استخبارات تقوم بعمليات جمع: البيانات، والافكار، والاراء، ووجهات النظر، ونتاج المعلومات من خلال عمليات: التحليل، والرصد، والتتبع، التى تقوم بها، ووضع نتائج دراساتها وابحاثها فى شكل تقرير مكتوب، يتم الرجوع اليه فى اى وقت يراه متخذ القرار، ويرتبط ذلك بمدى كمال المعلومات التى يسوقها التقرير، وعدم احتياجه الى تقارير اخرى بغرض الافكار التى يتضمنها، وبالتالى تعد الاستخبارات التسويقية عالية الفاعلية، متكاملة فى ذاتها، وهى بذلك اداه جيدة لرسم السياسات:

- الانتاجية للكيان الادارى.
- التسويقية للكيان الادارى.
- التمويلية للكيان الادارى.
- الكوادر البشرية للكيان الادارى.

يتم استخدامها من اجل الوصول الى: الافضل، والارقى، والاحسن فى الأنشطة التى يتم ممارستها فى اجهزة الاستخبارات التسويقية.

وبذلك فان نشاط الاستخبارات التسويقية نشاط بالغ الاهمية والضرورة، تفوق ضرورته اى نشاط آخر، خاصة ان توفير المعلومات لمتخذ القرار هو مهمة الاولى والاساسية، والتى تسعى الاستخبارات التسويقية الى توفيرها فى اقرب وقت....

ويتم تطوير أنشطة وممارسات الاستخبارات التسويقية، والتى يتم التدريب عليها بكفاءة وفاعلية، وهى عملية تصل قبل ما يحدث فى النشاط العام لكيان الادارى الذى يرغب فى التطور وفى الارتقاء الفاعل بكافة جوانبه وابعاده الكلية والجزئية، وما يتصل فيه وبه من عناصر ومكونات اساسية ورئيسية، وهو ما يشير الى الفاعلية الكاملة.

وتتم عملية الاستخبارات التسويقية فى ضوء ثلاث جوانب رئيسية هى:

- \* مقدار دقة البيانات التى تم التوصل اليها.
- \* مقدار السرعة التى تم التوصل الى البيانات فيها.
- \* مقدار التكلفة التى تم تحملها.

وبالتالى فان هناك دائما اعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فى صياغة واحداث

المعرفة التى تم تزويد متخذ القرار فى الكيان الادارى بها، وهى معرفة اساسية ولازمة ليس فقط من اجل تطوير العمل، ولكن ايضا من اجل حسن انجاز العمل الذى يقوم به الكيان الادارى، وهو ما يتم النظر الية فى التعامل مع الاستخبارات التسويقية، فضلا عن اعتبارات الجودة التى تم التوصل اليها فى تحقيق هذه المعرفة.

لقد تطورت وظيفة الاستخبارات التسويقية فى جميع الكيانات الادارية، ولم تعد فقط الحصول على البيانات، او منع وتامين وحماية البيانات الخاصة بالكيان الادارى من عمليات التجسس والتلصص والحصول عليها، الى عمليات اتاحة بعض البيانات المطلوب اصالها للمستهلكين، والتعريف بالكيان الادارى، وشرح مهمته، وتيسير فهم سياساته الجماهيرية، وايجاد قنوات التوصيل الجيدة، وخلق جسور العلاقات الطيبة والممتدة مع الكيان الادارى وجماهيره، وبصفة خاصة جماهير:

- المستهلكين للمنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- الموزعين للمنتجات التى ينتجها الكيان الادارى.
- الاعلاميين والمهتمين بمنتجات الكيان الادارى.
- الجهاز الادارى للدول والحكومات ووحدات الحكم المحلى.
- المنافسين.

فالاستخبارات التسويقية عالم ممتد من التفاعلات الاستهدافية التى تتم وتحدث باشكالها المتعددة مع اطراف اخرى عديدة، وعليها ان تحافظ على علاقة قوية دائمة مع هذه الاطراف، وان تاخذ فى اعتبارها المتغيرات التى تطرأ مع هذه الاطراف عبر الزمان وعبر المكان... وبالتالي تستفيد استفادة كاملة من ظروفيات كل منهما فى تشكيل موضع اقدامها عند تحركها فى الانشطة المكلفة بها.

لقد اخذت العديد من الكيانات الادارية بقضية الاستخبارات التسويقية، وقامت باعداد وتدريب العاملين فيها على نظم الامن، وفنون مكافحة التجسس، وكيفية حماية امن المعلومات لديها...واظهرت كم المخاطر التي تواجهها كل منها، والاثار المترتبة على اختراقها، وادى ذلك الى اظهار خطورة واهمية النشاط الذى تقوم به الاستخبارات التسويقية.

لقد تساقطت العديد من الكيانات الادارية نتيجة للفساد والذى تسرب اليها لعدم يقظة الاستخبارات التسويقية، وادت الرعونة وعدم الاحترام الى حدوث هذه الاختراقات المؤلمة وادت الى ضياع ملايين الاموال فى الكثير من الانشطة.

لقد نجحت كثير من دول العالم فى تحقيق تقدمها نتيجة للاستخبارات التسويقية، ونتيجة لما قامت به من عمليات متعددة فى هذا المجال التسويقي، وهو ما ادى الى:

- حيازتها لاسرار التقدم.
  - تقدمها المشهود به فى مجالات انتاجية محددة.
  - مزاحمتها للكيانات الادارية المنافسة.
  - الانفراد بمجال من مجالات التقدم.
  - الارتباط التعاقدى بصناعات معينة بذاتها.
- وبالتالى نجاحها فى تنظيم مداخلها نحو المستقبل، اعتمادا على قدرتها الحاضرة، وعلى تفاعلها الارتباطى الحيوى الذى تقوم به، وقد ساعد على ذلك ان الطبيعة الشغوفة بالتقدم هى التى تحدد فاعلية الاستخبارات التسويقية، سواء كانت هذه الفاعلية قائمة على فكر الذات للكيان الادارى، او تم اكتسابها خلال مراحل

عمرها التى مر بها الكيان الادارى.... وهى فاعلية غير محدودة اذا ما تم وضع نظم الاستخبارات التسويقية فى اطارها الصحيح، ومارست عملها بشكل علمى وعملى سليم.

لقد اسهمت الاستخبارات التسويقية بالدور الرئيسى فى تأمين تدفق البيانات والمعلومات واحداث المعرفة لمتخذ القرار فى جميع الكيانات الادارية التى قامت باستخدام خدماتها المتعددة من اجل تجنب عدم اصدار قرار غير رشيد....

لقد تعاملت الاستخبارات التسويقية مع ذاتها فطورت من نشاطها وابدعت أنشطة اخرى جديدة قائمة على الغزو المنظم للطرف الاخر، واستخدام اساليب الالتفاف، والاقتناص، والفوز بالصفقات.... وتحويل الصفقات التجريبية العارضة... الى علاقات دائمة ومستمرة... وهو ما ساهم فى انجاح الكيانات الادارية التى تستخدم الاستخبارات التسويقية، وادى الى تحقيق فاعلية ضخمة لها.

ان استراتيجية الفوز الدائم هى الاستراتيجية المثلى لعمل الاستخبارات التسويقية، وهى استراتيجية ناشئة عن الوعى الشامل بطبيعة عمل الاستخبارات التسويقية، وبنشاطها الدائم والمستمر... وبالتالي فهى لا تتوقف، او تهدأ، بل هى فى حركة تفاعل مستمر مع متغيرات السوق ومستجداته.

وبالتالى فان القيام بعمليات رصد المتغيرات والمستجدات، وتحليل البيانات، والوصول الى المؤشرات الاتجاهية، والوصول الى المعلومات يساعد على تحقيق المعرفة لمتخذ القرار فى الكيان الادارى، وهى معرفة ضرورية واساسية لاتخاذ القرار الرشيد.

ان التقدم عمل من اعمال الادارة، وهو خيار من خياراتها، وهو فى الوقت ذاته من خيارات أنشطة الاستخبارات التسويقية التى تقوم بتوفير البيانات اللازمة



لاحداث هذا التقدم بكافة ابعادة وجوانبة.... وهى عملية تأخذ ابعادا وجوانب جديدة، حيث تنشط الاستخبارات فى الوصول الى مجموعة الحقائق، والاراء، والاهداف الخاصة بكل منها.

ان هناك قدر كبير من التفاعلات تقوم بها الاستخبارات التسويقية وهى تفاعلات تجاوز حدود المكان والزمان... الى ان تصبح موجودة فى كل مكان وفى اى زمان... وهى تفاعلات تصل بالمعرفة، والتي هى قوة منظمة لا يستهان بها، وان تجاهلها وعدم الاعتراف بها او بقوتها لا يتم الا من خلال شخص غير عاقل.

ان هناك نظرة كلية للاستخبارات التسويقية يتم التعامل بها فى عصرنا الحاضر، وهى نظرة شاملة لعديد من العناصر الاساسية، وهى:

- قدرة جهاز الاستخبارات التسويقية على تحقيق المعرفة.

- قدرة جهاز الاستخبارات على توفير المعلومات.

- قديرة جهاز الاستخبارات على الحصول على البيانات.

وبالتالى فان التعامل مع هذه العناصر الى فهم وادراك كبير من جانب العاملين فى جهاز الاستخبارات التسويقية.

# الحالات العملية

## الحالة الاولى

### شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية

شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية احدى اكبر الشركات العاملة فى مجال الرحلات السياحية التى تجوب بلدان البحر الاحمر، وهى شركة تمتلك عدة قرى سياحية قائمة فى الجزر التى تتواجد فى البحر الاحمر، كما تمتلك الشركة عدة بواخر سياحية للركاب تقوم بالرسو فى موانى هذه الجزر، وتتخذ الشركة من الشواطئ الخاصة بالجزر منتجعات سياحية، وتقوم بالرسو ببواخرها على موانى مجهزة فى شواطئ البحر والجزر الكثيرة المتناثرة فيه، وهى شركة تمتلك عدة قرى سياحية قائمة على هذه الجزر، كما تمتلك عدة بواخر ركاب... وقد لاحظت الشركة تراجع حجم التعاقدات على برامجها السياحية على النحو التالى:

- تراجع نسب الاشغال الفندقى فى القرى السياحية.

- تراجع نسب التعاقدات مع البواخر التى تملكها.

- تراجع الارباح بشدة ودرجة مقلقة.

ولما كانت الادارة ديمقراطية، فقد قام السيد رئيس مجلس الادارة بالدعوة الى عقد اجتماع مع مجلس ادارة الشركة، لمناقشة الوضع الحاضر، حيث حضر الاجتماع كل من السيد رئيس مجلس الادارة، ونائبى رئيس المجلس، وكذا كل من السيد مدير التسويق، ومدير القرى السياحية، ومدير الفنادق والبواخر القائمة... كما

ضم الاجتماع السيد مدير التمويل، ومدير الكوادر البشرية.

وقد قام السيد رئيس مجلس ادارة الشركة بمناقشة محضر اجتماع مجلس الادارة لبحث هذه المشكلة، وقد قال السيد مدير التسويق ان هذا النقص فى نسب الاشغال والتعاقدات يرجع الى الاتجاه العام للسياح بعد الازمة الاقتصادية التى ادت الى نقص عدد السياح، بينما اعلن السيد مدير الفنادق ان الفنادق التابعة له فى حاجة الى تجديد شامل، وان الديكورات المستخدمة فيها حالياً قد مضى عليها عشر سنوات، وانه بحاجة الى تغييرها بالكامل، بينما قال السيد مدير البواخر ان هناك عدد كبير من التوكيلات السياحية البيعية قد اغلق ابوابه، ولا يوجد من يقوم ببيع البرامج الخاصة بالشركة، وبالتالي فان نظام التوزيع الحالى غير فعال للوصول الى الارقام المستهدفة.

كما قال السيد المدير العام المالى للشركة ان هناك نقص كبير فى الايرادات، وان هذا النقص يستوجب فصل العديد من العاملين وبالشركة، وهو ما اتجهت اليه السيدة مدير شئون العاملين التى قالت ان العمل الحالى لا يحتاج الى العاملين الحاليين، وانها بصدد تغيير جميع العاملين بالقرى والفنادق والبواخر خاصة الكبار السن، واصحاب الخبرة، والذين يتقاضون مبالغ كبيرة، واستبدالهم بشباب حديثى السن... خاصة ان بعض العاملين لديه مجمع خبرات كبيرة، وان رواتبهم الكبيرة تحتاج الى تعديل.

ابتسم السيد رئيس مجلس الادارة، وأوما برأسة، اين المعلومات الخاصة بالاستخبارات التسويقية... لكن لا مجيب.... فالشركة ليس بها جهاز استخبارات تسويقية.

وباعتبارك خبيراً في الاستخبارات التسويقية - ما رأيك فيما تقدم ؟

وهل هناك حاجة إلى الاستخبارات التسويقية في هذه الحالة ؟

ما هي وظائف الاستخبارات التسويقية ؟

كيف يمكن للشركة بناء جهاز استخبارات تسويقية قوي ؟

ما هو الدور الذي سيقوم به جهاز الاستخبارات التسويقية ؟

## الحالة الثانية

### شركة حى بن يقظان لفراء الثعالب

تتعامل شركة حى بن يقظان فى فراء الثعالب منذ ما يزيد عن مائتى عام، وهى احدى الشركات الناجحة فى بيع فراء الثعالب، وقد حققت الشركة نجاحا كبيرا فى السوق، نتيجة لاعتمادها على الفراء الطبيعى للثعالب، والتى تقوم بتربيتها، وتعهدها بالرعاية الصحية، والاتفاق عليها حتى تصل الى عمر معين، ثم تقوم بذبحها والاستفادة من فرائها، وهو ما ادى الى:

- بناء اسم تجارى جيد للشركة.

- بناء سمعة طيبة للشركة.

- احترام المستهلكين لمنتجاتها وتقديرهم اياها.

الا ان فى السنوات الثلاث الاخيرة حدث تراجع فى المبيعات بشكل كبير نتيجة لظهور منافس قوى للشركة يقوم باستخدام الفراء الصناعى، وبيعه باستخدام الدعاية المكثفة التى تعتمد على:

- تعدد احجام الفراء الصناعى.

- كفاءة الفراء الصناعى.

- رخص اسعار الفراء الصناعى.

- يمكن اعطائه واكسابه اى اللون.

- يمكن الاحتفاظ به فى اى مكان.

وقد ادى ذلك الى انتشار استخدام الفراء الصناعى، واستخدامه فى مناسبات عديدة، ولدى طبقات اخرى عديدة، مما ادى الى غلق منافذ التوزيع التابعة لشركة



حى بن يقظان فى كل من: اليونان، وباريس، ولندن، وقد رأى السيد مدير التسويق الجديد بالشركة ان الشركة فى حاجة الى تغيير سياساتها التسويقية، وبصفة خاصة ان سياسات الشركة لم تغير منذ فترة طويلة، وان نظام التوزيع فى الشركة فى حاجة الى ما يلى:

- تغيير وتعديل كامل فى سياسات التوزيع.
- استخدام سياسات تسعير مختلفة تعتمد على السعر الرخيص.
- تغيير فى عمليات الانتاج، والبدء فى التفكير بالمنتجات الصناعية.
- استخدام سياسات ترويجية جماهيرية.
- عدم الاعتماد على الفروع الخارجية والاكتفاء بالفرع الرئيسى الذى تم افتتاحه فى الكونغو.

وباعتبارك خبيراً فى الاستخبارات التسويقية - ما رايك فيما تقدم ؟

## الحالة الثالثة

### شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات

شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات هي إحدى الشركات العالمية التي تقوم بالانتشار الجغرافي في كافة أنحاء العالم، وهي تعتمد على استراتيجياتها المنفتحة في التواجد على المستوى العام الدولي، حيث تبدأ بمكتب تمثيل يقوم بأعداد دراسات وبحوث استخبارات تسويقية، ثم تقوم بفتح شركة مشتركة مع شركة محلية من أجل الاستفادة منها في الحصول على كبار العملاء في البلد، ثم تقوم بفتح فرع لبيع بعض منتجاتها، ثم تقوم بتحويل الفرع إلى مركز متقدم يتعامل في إنتاج وتسويق منتجاتها العديدة.

وبذلك فإن كل قراراتها التي اتخذها قرارات هادئة مبنية على الدراسات والبحوث، وبعد استقراء الموقف، وتحليله، ومعرفة اتجاهاته العامة، وتحديد أبعاد الموقف وجوانبه، واستطلاع البدائل، واختيار انسبها.

وتستغرق هذه الفترة عشر سنوات كاملة، وقد تم تغيير مدير الشركة الكبير في السن، والذي كان يعمل بشكل كبير في متابعة كافة الأعمال، سواء في الفروع التي أنشأتها، أو في مكاتب التمثيل، بالإضافة إلى المركز الرئيسي للشركة.

كان يستخدم مبدأ الإدارة بالتجوال، فهو دائم التنقل ما بين الفروع والمركز الرئيسي، ويتقابل مع جميع أفراد، مستخدماً مبدأ ديمقراطية الإدارة... لكن الحال لم يرق للسيد رئيس مجلس الإدارة، الذي أمر بإحالة المدير إلى لأمعاش، واستبداله بشباب صغير السن، حديث التخرج، والذي رأى أن تقوم الشركة بفتح ضرع جديد متكامل مباشرة، وعدم الانتظار لما تسفر عنه البحوث والاستخبارات التسويقية وقد قام بعقد اجتماع، وتحدث فيه معلناً سياساته الجديدة... خاصة أن اسم الشركة قد

ترسخ، وانه قد حان الوقت لان تقوم الشركة بفتح هذا الفرع فى هذه المنطقة من العالم... وان تبدأ كبيرة جدا فى هذه السوق الجديدة... فالنجاح يقود الى مزيد من النجاح، فالنجاح مغر، والنجاح حافظ قوى، وان الشباب لديه القدرة على الوصول الية، وان الشباب لا بد ان يقفز فوق الحواجز، وان لا يضيع الوقت فى البحث عن الابواب المغلقة، بل عليه اقتحام الاسوار، والمضى قدما للوصول الى الاهداف العليا.

ان هناك طرقا سهلة، هى فتح الابواب المغلقة، قليل من الاكراميات تدفع الى متخذ قرار معين، تقديم الهدايا السخية، تقديم العمولات الضخمة لمتخذ القرار الاول... نعم اصنع السوق... ارغم السوق على قبول منتجاتك... لا داعى للدراسات المتعمقة... لا داعى للانتظار الى حين اتضاح الرؤية... اغتتم الفرصة، وادخل الى السوق...

**وباعتبارك خبيراً فى الاستخبارات التسويقية ما رايك فيما تقدم.**

## الحالة الرابعة

### معرض فولتا ماكس الدولي

يعد معرض ماكس الدولي المعرض الاول في العالم، والذي تتبارى فيه كافة الشركات الدولية في عرض مبتكراتها، ويتم التعاقد عليه من جانب هذه الشركة لتحقيق اهداف كثيرة من بينها للحصول على احدث ما تم التوصل اليه في معامل الابحاث، والذي تكشف فيه الشركات عن المبتكرات التي تم التوصل اليها، كما تقوم بناء على التعاقدات بتخطيط عمليات تسليم منتجاتها خلال السنوات القادمة.

وبذلك فان امتلاك عمليات:

- السبق.

- الريادة.

- التفوق.

في هذا العرض امتلاك السوق، وهو معرض يضم الكثير من الصفقات والتعاقدات، وتحرص شركات التوزيع الكبرى على الفوز بهذه الصفقات، وتقدم اليها عمليات التعاقد مع:

- الشركات المنتجة بالمليارات الضخمة لتوزيع منتجاتها، وبالتالي الانتاج مقما لسوق.

- شركات التوزيع الاخرى التي تحصل على جانب من عمليات التوزيع للاستفادة من امكانياتها.

- شركات الانتاج المشترك، خاصة شركات التجميع التي تقوم بتجميع المنتجات والقيام ايضا بخدمات ما بعد البيع من عمليات الصيانة الدورية.

ويتمك من خلال هذا العرض رسم جانب هام من السياسات الانتاجية والتسويقية والتمويلية وكذلك الكوادر البشرية للشركات العارضة خلال السنوات القادمة.

والشركات بذلك تبذل كامل جهدها ان لا تستولى الشركات المنافسة على هذه المنتجات قبل انتشارها فى الاسواق، ولذلك تعد الى استخدام أنظمة أمنية متقدمة فى هذا المعرض، وتستخدم أيضا رجال امن محترفين على التدريب لمنع عمليات اللصوصية والتجسس التى تقوم بها الشركات المنافسة، للحصول على اسرار منتجاتها المعروضة.

والمعرض ملئ دائما بخبراء ومتخصصين وجواسيس صناعيين للوصول الى الاسرار التكنولوجية الهائلة واستخدمات كل منها وتطبيقاتها، كما يعد المعرض فرصة جيدة للحصول على البيانات عن الشركات المنافسة.

وبذلك فان ما يتم الوصول اليه ياخذ عدة جوانب اساسية هى:

- خطط التطوير فى المنتجات التى تقدمها الشركات.
  - خطط التطوير فى عمليات التسويق المتبعة.
  - خطط التطوير فى عمليات الاسعار ونظم التسعير المستخدمة.
  - خطط التطوير فى عمليات التوزيع المطبقة.
  - خطط التطوير فى عمليات التمويل الى ستطبق خلال السنوات القادمة.
  - خطط اعداد الكوادر البشرية التى ستقذ الخطط المحددة.
- وتقوم الشركات الدولية بعرض منتجاتها التجريبية فى المعرض بعد وضع نظم حماية معينة ضد التجسس، وهو ما يؤدى الى بعض التعقيدات وبصفة خاصة فى



اتاحة المعروض من المنتجات لتعرف كل الجمهور، سواء كان جمهور العملاء المرتقبين، او الشركات المنافسة.... خاصة فى مجال تصدير التكنولوجيا والضوابط الامنية الخاصة بها، واستخداماتها المتعددة.

وهو ما تم مواجهته عند اجتماع مدير الاستخبارات التسويقية مع رئيس مجلس الادارة بشأن الاختراع الجديد الذى ترغب شركة بيتا المنافسة فى الدخول به الى المعرض، وقد اوضح السيد رئيس مجلس الادارة الامر، و اشار الية من اهمية:

- التوصل الى كافة المعلومات عن هذا الجهاز الجديد.

- كيفية انتاجه.

- محتوياته.

- الاداء الذى يمكن ان يقوم به.

- الجوانب المالية الخاصة بهذا الانتاج.

- الجوانب الفنية فى الانتاج.

- المواد الخام التى يتكون منها.

وبالتالى مدى امكانية سرقة نسخة من هذا الجهاز، وتفكيكها، واعادة تركيبها من جديد بعد التعرف على الجوانب المختلفة لهذا الجهاز.

وقد قام السيد مدير الاستخبارات التسويقية بتحديد سبل التوصل الى هذا الاختراع، من خلال تعيين عدد من العاملين فى المعرض، والذين يقومون بالعمل وحراسته... وقد استطاع هؤلاء العاملين التوصل الى بعض البيانات المطلوبة، كما قام احدهم بالحصول على نسخة من هذا الاختراع.

باعتبارك خبيراً فى الاستخبارات التسويقية - هل توافق على ما تم ؟

## الحالة الخامسة

### ازاحة منافس قوى من السوق

العالم ميدان ضخم للتصارع، ولاحكام السيطرة، وامتلاك النفوذ، ولا يقبل الا الرضوخ والاذعان، والذي يتم املاءه من خلال استخدام سياسات شتى، من بينها سياسات العزل، والانسلاخ، وسياسات التشوية، وسياسات التحقير والاذلال والاختضاع، وسياسات الدفع والاندفاع المتبادل، وهى جميعها سياسات تستخدم ادوات عديدة... لكنها ترتبط بالرغبة الجامحة فى السيطرة على السوق، والحكم فيه، وتوجيهه... وهى فى الواقع اسواق عديدة من بينها:

- السوق الدولى العام.

- السوق الدولى الخاص.

- السوق المحلى.

وكل سوق منها له اسرار، ومن يمتلك هذه الاسرار يملك السوق، وهو ما حدث عند استخدام سياسة الازاحة ضد الشركة العالمية للمنتجات... والتى استخدمت معها العديد من الادوات والاساليب لازاحتها والاطاحة بها من بينها ما يلى:

1. ادوات اثارة القلق ضد منتجاتها، والتى ادت الى احداث خسائر واسعة خاصة بعد استخدام سياسات الاشعاعات الكاذبة، واستخدام المنتجات المزيفة التى تحمل اسمائها، وادخال اوهام وخزعبلات على منتجات الشركة.

2. ادوات اثارة حول مصادر التمويل الخاصة بالشركة، مما ادى الى تاثير الشركة وقدرتها على سداد ديونها بانتظام، خاصة ان سوق السندات

الجماهيريه حساس بطبعة، كما ادى ذلك الى تعثر مفاوضات الشركة مع البنوك الممولة لها، وعدم استعداد حملة الاسهم للدخول فى عمليات زيادة راس المال المطلوبة لمواجهة التوسعات.

3. ادوات افساد الصفقات وتعطيل التسليم للمنتجات، واعطاب الصفقات بوضع تواريخ صلاحية منتهى المفعول عليها، مع افساد العبوات 4-الداخلية التى يستعملها المستهلكين بوضع رائحة منفرة، وطعم غير مناسب وكريه.

وقد تم استخدام الخونة من العاملين لدى الشركة، كما استخدم ضعاف النفوس، والذين سقطوا امام الاغراءات الكبيرة والصغيرة المعروضة عليهم، وقبلوا الخيانة وساعدوا على تنفيذ سياسة الازاحة المعلنه ضد الشركة من جانب كبار منافسيها، وقد قاربت الشركة على الانهيار... وقد راي السيد رئيس مجلس الادارة ان يستدعى مدير الاستخبارات التسويقية لتكليفه بمهمة التعامل مع هذا الموقف...

**وباعتبارك مدير الاستخبارات التسويقية - ما ذا ستفعل !؟**

## فهرس محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
مقدمة .....	5
المبحث الاول - الباحث في الاستخبارات التسويقية .....	17
اولا - المواصفات الشخصية للباحث .....	18
ثانيا - اعداد وتدريب الباحث .....	22
ثالثا - تعهد الباحث بالرعاية والاشراف .....	23
رابعا - تجربة مهارات الباحث .....	24
خامسا - تأمين عمل الباحث .....	25
المبحث الثاني - تعريف الاستخبارات التسويقية .....	26
اولا - مفهوم الاستخبارات التسويقية .....	30
ثانيا - تعريف الاستخبارات التسويقية .....	33
ثالثا - طبيعة عمل الاستخبارات التسويقية .....	35
رابعا - مجال عمل الاستخبارات التسويقية .....	36
خامسا - أنشطة الاستخبارات التسويقية .....	39
المبحث الثالث - انواع الاستخبارات التسويقية .....	41
اولا - الاستخبارات الاستكشافية .....	43
ثانيا - الاستخبارات العميقة الشاملة .....	45
ثالثا - الاستخبارات التجريبية .....	48
رابعا - استخبارات الحالة .....	50
خامسا - استخبارات المقارنة .....	53
المبحث الرابع - اهمية الاستخبارات التسويقية .....	56
اولا - العوامل التي ادت الى ازدياد اهمية الاستخبارات التسويقية ...	59

62	..... ثانيا - جوانب أهمية الاستخبارات التسويقية
64	..... ثالثا - تحقيق رؤية مستقبلية أفضل
66	..... رابعا - انتهاز الفرص المتاحة في الاسواق
69	..... خامسا - تجنب التهديدات في الأنشطة التي يمارسها الكيان الإداري
71	..... سادسا - حماية المصالح المؤكدة للكيان الإداري
73	..... سابعا - حماية وزيادة المكانة التنافسية للكيان الإداري
75	..... ثامنا - توفير الحماية والوقاية للكيان الإداري من الأزمات والكوارث ..
77	..... المبحث الخامس - لماذا الاستخبارات التسويقية
	اولا - الحاجة الشديدة الى فهم السوق ومعرفة البيئة وظروفه
80	..... ووصف كامل لما يجرى ويحدث فيه
82	..... ثانيا - تجربة أشياء جديدة تماما واختيار رد الفعل السوقي تجاهها...
	ثالثا - معرفة كيف سيؤثر ادخال متغير معين على توزيع المنتج
84	..... الذى يقدمه الكيان الإداري فى السوق
85	..... رابعا - تحديد اتجاهات وردود افعال قوى السوق تجاه منتج محدد ..
86	..... خامسا - الوصول لما يقوم به المنافسون
89	..... المبحث السادس - كيفية عمل الاستخبارات التسويقية ؟!
91	..... اولا - عقد اجتماع لمناقشة البحوث والدراسات المطلوبة
93	..... ثانيا - قيام فريق معين للمهام البحثية بعمليات جمع البيانات
95	..... ثالثا - تحليل البيانات التى تم جمعها
96	..... رابعا - استخراج الفجوات الاتجاهية
98	..... خامسا - تكوين المعلومات وتزويد متخذ القرار بها
	سادسا - عقد اجتماع فى نهاية الاسبوع لمعرفة ماذا حدث وماذا تم
99	..... وتقييم النتائج
103	..... المبحث السابع - تحديد الفرص التسويقية فى السوق



الموضوع	الصفحة
اولا - طبيعة هذه الفرص ومجالاتها .....	106
ثانيا - امكانيات وموارد استغلال هذه الفرص .....	108
ثالثا - تحديد العائد المنتظر تحقيقه من استغلال الفرص .....	110
رابعا- تحديد التكاليف المنتظرة والمتعين تحملها اذا ما تم استغلال هذه الفرص .....	112
خامسا - وضع خطة انتهاء هذه الفرص .....	113
المبحث الثامن- جمع البيانات .....	115
اولا - جمع البيانات الاولى من الميدان .....	118
ثانيا- المقابلة الشخصية .....	120
ثالثا - الملاحظة العملية .....	122
رابعا- جمع البيانات الثانوية من مصادرها المكتبية .....	123
خامسا- التحقق من سلامة وصحة البيانات التي تم جمعها .....	124
سادسا - ادخال البيانات على عمليات التشغيل المختلفة .....	125
سابعا - اعدام البيانات التي ثبت عدم صدقها .....	126
المبحث التاسع - تحليل البيانات والوصول الى المعلومات .....	129
اولا - تحليل الفجوات الاتجاهية .....	130
ثانيا - تحليل المؤشرات العامة الاساسية للسوق .....	133
ثالثا - تحليل القوى الاساسية المؤثرة للعرض والطلب على منتجات الكيان الادارى .....	135
رابعا - تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات .....	137
خامسا - انواع تحليل البيانات .....	138
المبحث العاشر - الموقع التنظيمي لاستخبارات التسويقية .....	148

150	اولا - موقع جهاز الاستخبارات التسويقية فى الهيكل التنظيمى .....
152	ثانيا - اختصاصات جهاز الاستخبارات التسويقية .....
154	ثالثا - الدليل التنظيمى للاستخبارات التسويقية .....
156	رابعا - الهيكل التنظيمى المفتوح للاستخبارات التسويقية .....
	خامسا - علاقة الاستخبارات التسويقية بالاجهزة الاخرى فى
157	الكيان الادارى .....
160	المبحث الحادى عشر-توجيه جهاز الاستخبارات التسويقية .....
161	اولا - استخدام الاوامر الادارية فى التوجيه .....
164	ثانيا - اصدار النصائح العامة لنشاط الاستخبارات التسويقية .....
166	ثالثا - اصدار الاراء الادارية فى نشاط الاستخبارات التسويقية .....
168	رابعا - ادارة الحوار الادارى .....
170	خامسا - الاتفاق العام .....
173	المبحث الثانى عشر- مكافأة وتحفيز الباحثين .....
175	اولا - مفهوم الاثابة فى الاستخبارات التسويقية: .....
178	ثانيا - الاثابة المادية .....
180	ثالثا - الاثابة المعنوية .....
182	رابعا - الاثابة الجماعية .....
183	خامسا - الاثابة الفردية .....
186	المبحث الثالث عشر - تنسيق نشاط الاستخبارات التسويقية .....
188	اولا - تفهم الاعمال التى تقوم بها الاجهزة الاخرى .....
189	ثانيا - معرفة متطلبات متخذ القرار فى الكيان الادارى .....

	ثالثا- وجود قدر من الاحترام المتبادل بين الاستخبارات التسويقية
190	وباقى اقسام الكيان الادارى .....
190	رابعا - وسائل التنسيق فى الاستخبارات التسويقية .....
191	خامسا - فاعلية التنسيق فى الاستخبارات التسويقية .....
193	المبحث الرابع عشر - متابعة نتائج الاستخبارات التسويقية .....
194	اولا - مفهوم المتابعة فى جهاز الاستخبارات .....
195	ثانيا - انواع المتابعة فى جهاز الاستخبارات .....
197	ثالثا - ضرورة المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية .....
198	رابعا - شمولية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية .....
199	خامسا - فاعلية المتابعة فى جهاز الاستخبارات التسويقية .....
201	المبحث الخامس عشر - تقرير الاستخبارات التسويقية .....
203	اولا - اسلوب كتابة التقارير .....
205	ثانيا - محتوى التقرير .....
206	ثالثا - وقت تقديم التقرير .....
208	رابعا - رد الفعل الناجم عن قراءة التقرير .....
209	خامسا - متابعة النتائج وعرضها او باول .....
212	المبحث السادس عشر - ادوات الاستخبارات التسويقية .....
213	اولا - ادوات مرحلة جمع البيانات .....
217	ثانيا - ادوات تحليل البيانات .....
219	ثالثا - ادوات عرض المعلومات .....
221	رابعا - ادوات احداث المعرفة .....
222	خامسا - ادوات متابعة القرار المتخذ .....



## الموضوع

225	المبحث السابع عشر - تدريب العاملين في جهاز الاستخبارات التسويقية .....
226	اولا - وضع خطة التدريب .....
227	ثانيا - اعداد المساعدات التدريبية .....
229	ثالثا - الاساليب التدريبية .....
230	رابعا - اهداف التدريب .....
232	خامسا - متابعة النتائج في التدريب .....
234	المبحث الثامن عشر - امن الاستخبارات التسويقية .....
235	اولا - اهمية الامن في الاستخبارات التسويقية .....
237	ثانيا - درجات السرية المتعددة في أنشطة الاستخبارات التسويقية ...
238	ثالثا - جوانب وابعاد الامن في الاستخبارات التسويقية .....
239	رابعا - مجالات الامن في الاستخبارات التسويقية .....
240	خامسا - اخلاقيات الامن الذاتى لرجل الاستخبارات .....
243	نمة .....
249	الات العملية .....
249	الحالة الاولى - شركة البحر الاحمر للمشروعات السياحية .....
252	الحالة الثانية - شركة حى بن يقطان لفراء الثعالب .....
254	الحالة الثالثة - شركة الاستثمارات الدولية متعددة الجنسيات .....
256	الحالة الرابعة - معرض فولتا ماكس الدولى .....
259	الحالة الخامسة - ازاحة منافس قوى من السوق .....
261	يس محتويات البحث .....







## صدر أيضاً للنشر

إعادة اختراع الدولة	أ.د. محسن أحمد الخيزري
صناعة الأسواق	أ.د. محسن أحمد الخيزري
اقتصاد الفقاعة وفقاعة الاقتصاد	أ.د. محسن أحمد الخيزري
حرب المعلومات	أ.د. محسن أحمد الخيزري
دور الشركات عابرة القارات في الصين	د. ابراهيم الأخرس
الاقتصاد الإبداعي	أ.د. محسن أحمد الخيزري
تمويل التنمية المحلية	د. السبتي وسيلة
خصخصة المصارف والبنوك	أ.د. محسن أحمد الخيزري



## إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

١٢ شارع حسين كامل سليم - الماظنة - مصر الجديدة - القاهرة - ت ٢٤١٧٢٧٤٩  
فاكس ٢٤١٧٢٧٤٩ - ص.ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - رمز بريدي ١١٧٧١  
Website : [www.etracpublishing.com](http://www.etracpublishing.com)  
E-mail : [etracom@gmail.com](mailto:etracom@gmail.com)